

TANISY DE ANDRADE CUNHA MANFRO

**LIDERSIT-TQC: UMA FERRAMENTA PARA TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

Dissertação apresentada como requisito à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção e
Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade
Federal de Santa Catarina.

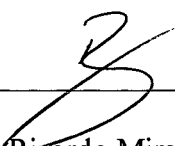
Orientador: Prof. Dr. Bruno H. Kopittke.

FLORIANÓPOLIS
1998.

**LIDERSIT-TQC: UMA FERRAMENTA PARA TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

TANISY DE ANDRADE CUNHA MANFRO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Qualidade e Produtividade), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

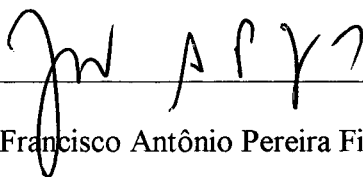


Prof. Ricardo Miranda Bácia, PhD.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.
Orientador



Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.



Prof. Álvaro Rojas Lezana, Dr.

**Dedico este trabalho ao
Paulo, pela cumplicidade
constante.**

Tanisy

SUMÁRIO

Lista de Figuras
Lista de Quadros
Lista de Abreviações
Agradecimentos
Resumo
Abstract

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO001

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS001

1.2. JUSTIFICATIVA.....002

1.3. OBJETIVOS004

1.3.1. Objetivo Geral004

1.3.2. Objetivos Específicos.....005

1.4. ABRANGÊNCIA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA005

1.5. JOGOS DE EMPRESAS E LIDERANÇA SITUACIONAL006

1.6. METODOLOGIA008

1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO.....009

CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO DO MODELO011

2.1. TREINAMENTO E COMPUTER BASED TRAINING (CBT)011

2.1.1. Conceito.....011

2.1.2. Características012

2.1.3. Vantagens.....013

2.1.4. Limitações015

2.1.5. CBT e Multimídia.....016

2.1.6. CBT e Ensino à Distância	018
2.1.7. Perspectivas Futuras	024
2.2. LIDERANÇA SITUACIONAL	025
2.2.1. A Posse do Problema.....	031
2.3. CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC)	033
2.3.1. Gerenciamento da Rotina.....	035
2.3.1.1. Padronização	040
2.3.1.2. Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's).....	047
2.4. LIDERANÇA SITUACIONAL e TQC.....	050
2.4.1. Liderança Situacional e Padronização	051
2.4.2. Liderança Situacional e CCQ's.....	055
2.4.3. A Fusão das Teorias	057
 CAPÍTULO III - O MODELO PROPOSTO	059
3.1. APRESENTAÇÃO	059
3.2. LIDERSIT: O MODELO ATUAL	060
3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DO LIDERSIT-TQC.....	062
3.3.1. Elaboração do Questionário.....	063
3.3.2. Avaliação dos Perfis de Liderança.....	064
3.3.3. Avaliação da Versatilidade de Comando	070
3.3.4. Mensuração do Conhecimento das Teorias	073
3.4. LIDERSIT-TQC E MULTIMÍDIA	076
3.4.1. A teoria e o Filme.....	077
3.4.2. O Manual do Jogador	082
3.4.3. O Jogo.....	086

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	087
4.1. CONCLUSÕES	087
4.2. RECOMENDAÇÕES.....	088
CAPÍTULO V - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIAS..	090
5.1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	090
5.2. BIBLIOGRAFIAS	092
CAPÍTULO VI	093
6.1. ANEXO I TESTE JOGO LIDERSIT	094
6.2. ANEXO II TESTE JOGO LIDERSIT-TQC	097
6.3. ANEXO III RESULTADO DA APLICAÇÃO PRÁTICA DO LIDERSIT	154
6.4. ANEXO IV RESULTADO DA APLICAÇÃO PRÁTICA DO LIDERSIT-TQC	157

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Determinação de um Estilo Adequado de Liderança.....	028
FIGURA 2 - Liderança Situacional e a Posse do Problema.....	032
FIGURA 3 - Componentes da Qualidade Total.....	035
FIGURA 4 - Funções da Análise de Processo, Padronização e Item de Controle da Qualidade	040
FIGURA 5 - PDCA - Método de Controle de Processo	045
FIGURA 6 - Divisão de Funções no Gerenciamento da Rotina	047
FIGURA 7 - Relação entre Liderança Situacional e Padronização.....	054
FIGURA 8 - Relação entre Liderança Situacional e CCQ's.....	057
FIGURA 9 - Representação Gráfica dos Estilos de Liderança.....	155
FIGURA 10 - Representação Gráfica da Versatilidade de Comando	156
FIGURA 11 - Representação Gráfica do Perfil de Liderança	158
FIGURA 12 - Representação Gráfica da Versatilidade de Comando	159
FIGURA 13 - Representação Gráfica do Conhecimento das Teorias	160

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -Características das Aplicações no Ensino à Distância	022
QUADRO 2 - Probabilidade de Êxito dos Estilos de Liderança em Função da Maturidade dos Subordinados	030
QUADRO 3 - Principais Procedimentos para Prática do Gerenciamento da Rotina	039
QUADRO 4 - Tipo de Trabalho Exercido em Cada Função	043
QUADRO 5 - PDCA - Método de Solução de Problemas	046
QUADRO 6 - Mensagem Emitida em Função do Estilo Identificado	066
QUADRO 7 - Mensagem Emitida em Função da Dificuldade em Utilizar os Grupos de Risco.....	067
QUADRO 8 - Mensagem Emitida em Função do Perfil Identificado	068
QUADRO 9 - Mensagem Emitida em Função da Pontuação Acumulada I	072
QUADRO 10 - Mensagem Emitida em Função da Pontuação Acumulada II ..	074

LISTA DE ABREVIACÕES

- 1. LIDERSIT - Liderança Situacional**
- 2. LIDERSIT-TQC - Liderança Situacional e Total Quality Control**
- 3. CBT - Computer Based Training**
- 4. TQC - Total Quality Control**
- 5. CCQ - Círculo de Controle da Qualidade**
- 6. SOP - Standard Operation Procedure**
- 7. PDCA - Plan, Do, Check, Action**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração desta dissertação, especialmente:

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (CPGD), pela colaboração de professores e funcionários;

Ao professor Bruno Kopittke, pela orientação e apoio durante o desenvolvimento deste trabalho;

A Paulo Renato Manfro, pelas sugestões e incentivos;

Ao professor Nilton de Oliveira Cunha, pela apreciação minuciosa;

A Raquel Terezinha Todeschini, pelas valiosas sugestões;

A Josiane Wanderlinde, pelo auxílio e atenção dispensada;

Aos membros da banca, pela participação.

RESUMO

O presente trabalho de dissertação de mestrado compreende a elaboração da estrutura de um aplicativo computacional, idealizado sob a forma de um *Computer Based Training* (CBT), intitulado LIDERSIT-TQC.

Trata-se de uma ferramenta que alia as teorias da Liderança Situacional e do Controle da Qualidade Total (TQC), voltada ao treinamento e desenvolvimento gerencial para empresas que estão implantando Programas da Qualidade Total, e para alunos de cursos de áreas afins.

Apresenta-se, então, a Liderança Situacional com base na teoria de Hersey e Blanchard, e o Controle da Qualidade Total abordando-se o tema gerenciamento da rotina através da Padronização e do trabalho dos Círculos de Controle da Qualidade.

Como resultado exibe-se o LIDERSIT-TQC, uma integração do jogo de empresa LIDERSIT e dos temas propostos que tem o objetivo de auxiliar empresas que pretendem melhorar a gestão de seus processos.

ABSTRACT

The present master dissertation work consists on the elaboration of the computational applicator structure, idealized on the form of a Computer Based Training (CBT), entitled LIDERSIT-TQC.

It is a tool that links the Situational Leadership and Total Quality Control (TQC), turned to management training and development for enterprises that are implementing Total Quality Program, and for students of same work field courses.

Than, comes to the Situational Leadership based on Hersey and Blanchard's theory and the Total Quality Control approaching the routine management subject through of the standardization and quality control circles work.

As result is showed the LIDERSIT-TQC, a integration of the LIDERSIT enterprise game and the subjects proposed that has the aim of the help enterprise that intend bettering the gestion of theirs processes.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ao longo dos tempos - pode-se afirmar -, as relações entre líderes empresariais e seus subordinados vêm assumindo características distintas, uma natureza sempre mais complexa. Este problema acompanhou a complexificação geral que afetou as sociedades modernas, na medida em que se sofisticavam os métodos produtivos e se aprimoravam a eficiência do trabalho e a qualidade dos produtos.

Eficiência no trabalho e qualidade dos bens produzidos são objetivos permanentes em uma empresa moderna, que é atuante no imprevisível mercado onde reina a competição. À medida em que se acirram as competições por mais espaço no mercado, maior deve ser a atenção em todos os momentos das atividades da empresa.

Ao gerente compete funções executivas, no sentido de bem alcançar as metas planejadas pela direção. Então, faz-se mister adequar os mecanismos de transmissão das mensagens que transitam desde a unidade diretiva, passando pelo gerente e alcançando o tecnólogo ou técnico e sua equipe de produção. Neste processo entram em jogo os métodos administrativos, a capacidade profissional, além dos demais fatores de produção.

No que se refere aos métodos administrativos voltados ao gerenciamento dos recursos humanos, não deixam dúvida de sua relevância no contexto de organizações que têm na qualidade dos bens produzidos a sua principal meta. Logo, quando se trata de administrar os recursos humanos a estreita relação que deve haver entre gerenciamento e liderança é incontestável, uma vez que o gerente necessita obter os melhores resultados de sua equipe de trabalho.

1.2 - JUSTIFICATIVA

“Como avaliar o desempenho do setor gerencial da empresa?” - é uma questão que emerge em meio às complexas operações administrativas. É possível até realizar avaliações periódicas a partir dos indicadores estatísticos destinados a aferir este ou aquele aspecto. Porém isto é feito "a posteriori", e os indicadores avaliam só os efeitos. O que se pretende é estabelecer os limites quanto à atuação dos gerentes, a fim de prevenir-se contra os efeitos nocivos e otimizar os benefícios.

Com o propósito de desenvolver potencialidades dos líderes de uma equipe de trabalho, foi criado um poderoso instrumento, o LIDERSIT-TQC, o qual não se limita a inferir sobre a causa da eficácia ou não quanto à capacidade de influenciar comportamentos de subordinados, a partir dos indicadores de resultados, mas em determinar diretamente a causa em função da simulação de situações estabelecidas no LIDERSIT-TQC.

Quando da implantação de programas de Controle da Qualidade Total, ressalta a dificuldade em conseguir com que os gerentes deixem de monopolizar o poder e passem a estimular a participação. Assim, toda e qualquer contribuição no sentido de aprimorar métodos e técnicas com o objetivo de desenvolver a equipe gerencial de uma organização tem sido bastante incentivada e perseguida por administradores, que buscam encontrar nos gerentes líderes capazes de influenciar o comportamento de seus subordinados. Esta preocupação é justificada pelo fato de ser muito comum encontrar gerentes bastante competentes quando se trata de manter a cultura da empresa, porém extremamente confusos ao ter que agir com seus subordinados na intenção de fazer emergir suas potencialidades relacionadas às tarefas executadas. A afirmação foi comprovada, na prática, através de um trabalho realizado pela autora em empresa de grande porte, situada no Estado de Santa Catarina, quando da aplicação do jogo de empresas LIDERSIT, elaborado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Diante dos resultados, apresentados no anexo III, pode-se extrair relevantes características do comportamento dos líderes, de um modo geral, em se tratando de suspeitas que puderam ser comprovadas.

A maioria dos líderes mostraram possuir dificuldade ao tratar com pessoas maduras. Traduz-se essa dificuldade como um reflexo de gerentes e diretores acostumados a centralizar as tarefas, temendo sempre repassá-las, mesmo quando estão tratando com subordinados entusiasmados e capacitados para assumir responsabilidades. Muitas vezes, o medo de perder o controle da situação faz com que os líderes não consigam identificar o nível alto de maturidade apresentado pelo subordinado, e assim permanecem sobrecarregados no seu dia-a-dia. É evidente que o problema, nestes casos, reside na dificuldade de ser diagnosticado o nível de maturidade de cada funcionário para, então, delegar-lhes as tarefas.

Também limitações quanto à flexibilidade de comando foram facilmente identificadas, já que mais da metade dos jogadores a demonstraram. Este padrão comportamental impede uma postura situacional por parte do líder que não consegue tratar seus subordinados diferentemente, um dos outros, de acordo com suas necessidades no que se refere ao comportamento de tarefa e de relacionamento.

Ao avaliar o perfil do líder foi possível verificar que a maioria dos jogadores não agiram de acordo com a teoria da Liderança Situacional, ou seja, não utilizaram os estilos de liderança adequados a cada situação que lhe foi apresentada, o que precisam aprender se pretendem influenciar comportamentos.

Tendo em vista as três questões salientadas anteriormente, além de outras que vêm sendo observadas na administração de recursos humanos nas organizações, é bastante pertinente o aprofundamento do tema Liderança Situacional, que neste trabalho ocorreu através do desenvolvimento de uma nova ferramenta de treinamento gerencial a partir do jogo de empresas LIDERSIT. Esta ferramenta de treinamento ou seja, o LIDERSIT-TQC, que surge para integrar os dois temas "Liderança Situacional" e "Controle da Qualidade Total", propõe a sua aplicação àqueles que assumem posições de liderança em empresas que estão implantando a qualidade total, como forma de treiná-los para atuarem frente a equipes de subordinados e, certamente, contribuindo na busca incessante de índices de produtividade mais elevados, quando encontra aí a sua maior justificativa, uma vez que a maioria das empresas têm direcionado seus esforços para programas desta ordem.

Sem dúvida nenhuma, o aspecto liderança associado ao TQC ressaltava um dos maiores problemas enfrentados por empresas que estão tendo dificuldades na implantação de programas da qualidade total: encontrar gerentes eficazes. A preocupação em relação a esta dificuldade justifica-se por saber-se que nenhum programa deste porte tem expectativas de se consolidar sem o comprometimento da equipe de líderes de uma organização.

A relevância deste trabalho está, então, em oferecer através da Liderança Situacional uma alternativa para se amenizar problemas relativos ao aspecto liderança, através da formação de líderes capazes de influenciar o comportamento de seus subordinados, buscando maior produtividade e qualidade na produção de bens e prestação de serviços.

E como fazer para que estes líderes adotem a teoria da Liderança Situacional? Através de treinamento, é claro. Mas um treinamento que realmente desperte o interesse de seus participantes. É neste momento que se apresenta a idéia de um CBT em forma de jogo, baseada na moderna concepção do ensinar e aprender, que parte de técnica que pretende oferecer uma nova dinâmica quando do aprendizado, centrado na economia de tempo e absorção de maior quantidade de informação, dentro de um cenário criativo e que cause entusiasmo aos treinandos de um modo geral.

1.3 - OBJETIVOS

1.3.1 - Objetivo Geral

A presente dissertação tem como objetivo principal construir uma ferramenta para treinamento e desenvolvimento gerencial, a partir do jogo de empresas LIDERSIT, com vistas à elaboração de um *Computer Based Training* - CBT capaz de mensurar o comportamento de um líder, segundo a teoria da Liderança Situacional, frente à metodologia TQC.

1.3.2 - Objetivos Específicos

I - Analisar a aplicabilidade de um CBT a partir das experiências acumuladas em 2 anos de utilização do LIDERSIT, propondo uma técnica de treinamento que desperte o interesse do treinando pelos temas abordados e, assim, estimule a sua participação.

II - Repassar alguns conceitos sobre as teorias da Liderança Situacional e TQC a gerentes/diretores empresariais, assim como a estudantes de áreas afins.

III - Contribuir para melhorar as relações entre líderes-subordinados nas organizações que estão implantando programas de Controle da Qualidade Total.

IV - Estimular o usuário para o estudo do TQC integrado à liderança.

1.4 - ABRANGÊNCIA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Através do modelo proposto que parte do protótipo LIDERSIT para treinar líderes empresariais quando atuam em programas da qualidade total, não se pretende limitá-los à teoria da Liderança Situacional, mas intenciona-se que esta sirva de referencial para gerentes e diretores de organizações que buscam influenciar o comportamento de suas equipes de trabalho, aprendendo a diagnosticar claramente as situações, sendo flexíveis perante elas e utilizando um estilo de liderança mais apropriado para cada uma.

A abordagem do tema TQC limita-se a focar o gerenciamento do processo de padronização e a coordenação de círculos de controle da qualidade, tratando-se de alguns aspectos a eles relacionados, incluídos nas questões elaboradas. Obviamente, não é com respostas a um questionário de vinte e quatro questões que se pretende esgotar o assunto, mas apenas se está procurando demonstrar a possibilidade de contribuir para ensinamentos sobre TQC e Liderança Situacional, assim como também outras tantas teorias, através de uma forma atrativa de ensino.

A princípio o modelo poderá ser utilizado apenas manualmente, pois a dissertação objetiva apenas a estruturação de um aplicativo computacional. A programação ficará para uma etapa futura. Porém, toda a idéia para a elaboração de um CBT, incluindo um referencial teórico, consta desta dissertação de forma bastante detalhada.

O LIDERSIT-TQC não poderá ser visto como única técnica de um processo de treinamento. É fundamental ter-se em mente que o modelo proposto deve ser parte de um programa de treinamento que se está realizando, pois apesar de todas as suas vantagens, o treinamento não poderá limitar-se a ele, o que certamente prejudicaria o aprendizado de seus usuários.

Como pode-se perceber, toda a idéia não se encerra com este trabalho, que oferece oportunidade para que haja uma continuação através de outros trabalhos científicos que possam aperfeiçoá-la.

1.5 - JOGOS DE EMPRESAS E LIDERANÇA SITUACIONAL

A carência de profissionais capacitados a exercerem atividades gerenciais nas empresas dos diversos ramos de atividade tem impulsionado investimentos em treinamentos a proporções cada vez maiores. No ambiente empresarial, tem-se procurado alternativas de treinamento que diferem dos métodos mais tradicionais de ensino (aulas expositivas, seminários, palestras e exercícios práticos).

As questões ligadas a liderança e a qualidade total têm assumido condição de destaque quando as organizações pretendem investir no treinamento de sua equipe gerencial.

Neste sentido, as instituições de ensino têm propiciado o desenvolvimento de trabalhos sobre os jogos de empresas, cuja estrutura básica assemelha-se à realidade do meio empresarial, proporcionando um treinamento baseado na simulação de situações que reflitam, ao máximo, o dia-a-dia organizacional.

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina vem bem representar o que há de mais atual em trabalhos desta natureza. Trata-se dos jogos de empresas com aplicativo computacional, que abordam questões relacionadas à Liderança Situacional, como ferramenta para aprimorar o gerenciamento empresarial.

I - O jogo GI-EPS (GS-ENE) - jogo de empresas para treinamento gerencial, desenvolvido em microcomputador, voltado para as áreas de marketing, produção e finanças num ambiente empresarial simulado, inserindo a questão da Liderança Situacional.

II - O jogo LÍDER - jogo de empresas para treinamento gerencial, que apresenta modelagem computacional das teorias de Motivação (Maslow, Herzberg) e Liderança Situacional.

III - O jogo LIDERSIT - jogo de empresas para treinamento gerencial, com aplicativo computacional, que aborda especificamente a teoria da Liderança Situacional, simulando ambientes empresariais.

A eficácia destes jogos é sem dúvida uma realidade, a contar pelas suas aplicações tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. No entanto, no que se refere aos jogos de empresas de um modo geral, há certos aspectos que precisam ser salientados quando se pretende aperfeiçoar esta técnica de treinamento.

A falta de um acompanhamento para comprovar as alterações que devem ocorrer no comportamento da pessoa que passou pelo treinamento é algo que compromete a avaliação dos resultados da aplicação dos jogos de empresas. O jogo só terá atingido seu objetivo como método educacional no caso de ter influenciado na mudança de atitude do jogador perante a realidade empresarial.

A complexidade, própria do comportamento humano, que determina suas atitudes é responsável pelas divergências presentes nos relacionamentos interpessoais, no convívio social. Constata-se que estas divergências são o que dificultam o bom andamento dos trabalhos em equipe, impedindo, muitas vezes, o êxito em seus resultados. Esta complexidade, entretanto,

não tem sido incluída nas variáveis que norteiam os jogos de empresas, devido a dificuldade em equacioná-la. Percebe-se então a lacuna deixada pelos jogos que pretendem representar, com maior fidelidade possível, o ambiente empresarial. Esta lacuna, no entanto, não é algo que deprecie os mais valiosos trabalhos que têm sido desenvolvidos nesta área, porém há de se levar em conta estas limitações ao se analisar o resultado das decisões tomadas pela equipe de jogadores no momento da aplicação dos jogos de empresas.

Para finalizar, sabe-se que cada jogo de empresas tem sua área de atuação limitada, fixada pelos próprios objetivos, e que tende a ser uma ferramenta capaz de produzir um efeito bastante positivo nos programas de treinamento em que são inseridos. A fim de aumentar os limites dos jogos de empresas já desenvolvidos e que comprovaram sucesso, as iniciativas de trabalhos que integrem os jogos de empresa existentes devem ser cada vez mais estimuladas, a fim de aperfeiçoarem-se as pesquisas, envolvendo temas que se complementem. O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC tem levado em consideração este aspecto quando desenvolve pesquisas desta natureza, a exemplo do modelo GS-RH, que integra os jogos de empresas GS-ENE e LÍDER, melhor inteirando a área de recursos humanos a outras áreas da empresa.

1.6 - METODOLOGIA

Para que o modelo proposto viesse a ser concretizado, partiu-se de um estudo bibliográfico a respeito da teoria da Liderança Situacional, aliado à aplicação do LIDERSIT e a entrevistas com pessoas que o utilizaram em treinamentos. Através de um maior envolvimento na área profissional com o referido jogo, os conhecimentos sobre a teoria foram sendo ampliados para que, então, a idéia de enriquecê-lo surgisse.

Logo, num segundo momento, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a respeito de TQC, complementando o que se havia vivenciado na prática, para que fosse possível haver a integração entre as duas teorias.

Após ocorrer esta integração que se materializou através da elaboração de uma nova ferramenta para treinamento e desenvolvimento gerencial, avaliou-se a pertinência e a viabilidade desta nova ferramenta ser transformada em um CBT, o que resultou em um estudo a respeito deste aplicativo.

Ao final do trabalho, apresenta-se a proposta de treinamento e desenvolvimento gerencial através do LIDERSIT-TQC, com vistas a uma implementação computacional.

1.7 - ESTRUTURA DO TRABALHO

Para melhor compreensão da forma como este trabalho de dissertação está organizado, descreve-se a sua estrutura, de acordo com os seis capítulos nos quais está dividido:

O primeiro capítulo faz uma introdução geral do trabalho, através dos subítemos que apresentam as considerações iniciais, as justificativas do modelo, seus objetivos e abrangências, os jogos de empresas que tratam da Liderança Situacional, além da metodologia utilizada e da forma como o trabalho está estruturado.

O segundo capítulo expõe o referencial teórico no qual baseia-se o modelo proposto. O capítulo inicia-se com a apresentação de teorias que dão suporte para a elaboração do CBT propriamente dito, enfocando a idéia de multimídia. Outras pesquisas bibliográficas direcionam-se aos temas centrais deste trabalho, que são sobre a teoria da Liderança Situacional e do TQC, com ênfase ao gerenciamento da rotina no que se refere à implantação de processo de padronização e gerenciamento de círculos de controle da qualidade, buscando-se mostrar a íntima relação que existe entre eles.

O terceiro capítulo é destinado ao desenvolvimento do modelo que dá origem a uma nova versão do LIDERSIT, intitulada LIDERSIT-TQC.

Com o trabalho finalizado é possível destacar algumas conclusões e recomendações que se julga pertinente para compor o quarto capítulo.

Em seguida, o quinto capítulo apresenta as referências bibliográficas e bibliografias utilizadas na elaboração da dissertação, que poderão também ser úteis em futuras pesquisas.

Finalizando, o sexto capítulo se detem aos anexos que servem de complemento para os demais capítulos desenvolvidos, composto pelos questionários utilizados no jogo LIDERSIT e no LIDERSIT-TQC, e pelos resultados das respectivas aplicações práticas, em forma de gráficos.

CAPÍTULO II

REFERENCIAL TEÓRICO DO MODELO

2.1 - TREINAMENTO E COMPUTER BASED TRAINING (CBT)

2.1.1 - Conceito

CBT pode ser definido como um treinamento a partir do desenvolvimento de um *software* que visa, principalmente, a aprendizagem através do conhecimento adquirido por meio de computador.

Para tanto, um CBT pode conter componentes de multimídia, texto, vídeo, som, gráfico e animação, envolvendo o treinando em uma agradável forma de aprender, despertando, assim, seu interesse pelo assunto a ser abordado e pelo treinamento de um modo geral. No entanto, para que um CBT venha a ser produzido com eficácia é necessário considerar vários aspectos, dentre os quais ressaltam-se:

- I - as necessidades do público alvo deverão ser analisadas e compreendidas para que o treinamento venha a supri-las;
- II - os melhores meios para o desenvolvimento de um CBT deverão ser obtidos a custos baixos para não inviabilizar o projeto. Entre eles pode-se citar o próprio computador e seus periféricos;
- III - grande parte dos CBT's desenvolvidos não são auto-suficientes e necessitam de complementos para serem bem sucedidos. Estes complementos podem ser o próprio instrutor, manuais técnicos ou mesmo exercícios que venham a esclarecer o assunto. No que refere-se ao

instrutor, cabe a ele, dentre outras coisas, ter domínio sobre o assunto a ser repassado e selecionar criteriosamente o *hardware* e *software* a serem utilizados.

2.1.2 - Características

I - Auto- Treinamento

O treinando é colocado frente a situações simuladas que procuram aproximar-se, ao máximo, de casos reais, sem a presença de professores neste momento em que deve haver a máxima interação entre ele e o computador, para maior aproveitamento do treinamento.

Este auto-treinamento permite que haja maior flexibilidade quanto aos horários em que realizar-se-ão os treinamentos.

II - Tempo

O auto-treinamento traz consigo a idéia de rapidez, ou seja, maior brevidade com que deve ocorrer o auto-aprendizado, comparado com as tradicionais salas de aula que demandam mais tempo para o repasse de conhecimento ou informações. Não se pretende aqui eliminar as salas de aula para substituí-las pelos treinamentos através de computador. Acredita-se, sim, que este último pode ser visto como uma forma de complementar aquelas.

III - Armazenamento

Um produto CBT pode ser armazenado no próprio disco, através de disquete, no caso de texto e gráfico, e através de CD-ROM, quando pretende-se também utilizar som, vídeo e animação.

2.1.3 - Vantagens

Os benefícios obtidos a partir do desenvolvimento de um produto CBT foram citados por CRAIG (1995) e aqui pretende-se destacar alguns deles, comentando-os.

I - Tempo de Aprendizagem - os componentes de multimídia utilizados na produção de um treinamento através de computador são, na verdade, meios de influenciar aqueles que os utilizam, já que, através de textos, gráficos, sons, vídeos e animações sentimentos estão sendo transmitidos e incitados, facilitando, então, a assimilação de idéias, conceitos e informações. O autor afirma que a aprendizagem por meio de CBT reduz, em média, 50% do tempo para o aprendiz, o que vem confirmar a influência que a imagem e o som, exercem sobre as pessoas de um modo geral.

II - Custo Reduzido - esta redução, segundo o autor, está diretamente ligada ao número de alunos que utilizarão o CBT para o seu treinamento. Funciona como um rateio do custo relativo, principalmente, ao projeto e produção do *software* entre os seus usuários.

III - Instruções Consistentes - as instruções contidas num treinamento deste tipo conservam a consistência pela sua própria natureza, pois elas são transmitidas da mesma forma, seja em locais, tempos e para diferentes pessoas que utilizarem o mesmo *software*.

IV - Privacidade - neste ponto o autor trata da questão privacidade como uma vantagem para o treinando, que não precisa expor suas respostas ao público, já que a utilização do CBT pode ser feita individualmente, evitando constrangimentos a quem o estiver utilizando.

V - Segurança - como as situações e assuntos apresentados no treinamento são simulações, o estudante pode percorrer o *software* tomando decisões que mesmo quando incorretas, não correm o risco de comprometê-lo, como ocorreria num caso real. A utilização do CBT é um momento de aprendizagem, quando é permitido ao estudante cometer erros frente a situações e assuntos que aproximam-se da realidade, aproveitando a oportunidade para aumentar seus conhecimentos.

VI. Motivação - o autor apresenta o aspecto motivação como resultado de estudos que confirmam que o treinamento por computador tem conquistado o envolvimento através do interesse e entusiasmo que são despertados nos treinandos.

VII. Fácil Acesso - o usuário poderá utilizar o *software* sempre que desejar devido as suas formas de armazenamento, conforme evidenciado anteriormente no item 2.1.2 - III. Acrescenta-se a esta facilidade de acesso também o fato de que dispensa-se a presença de um instrutor na hora do treinamento, no caso de o *software* conter as informações necessárias. É o caso do estudante auto-treinar-se.

Além dos itens acima citados, SCHWARTZ et al. (1997), destaca vantagens encontradas na transmissão de um CBT via internet, que estão abaixo relacionadas:

I - a velocidade na transmissão ao contar com linhas disponíveis. Este item, apontado como uma vantagem da via internet pode ser visto como uma limitação, já que tudo depende se haverá linhas disponíveis no momento em que o CBT está sendo acessado. Sabe-se que em determinadas horas do dia este acesso fica extremamente prejudicado pelo congestionamento causado pelo alto número de usuários que estão conectados à rede;

II - a simultaneidade na utilização do CBT pelos usuários é certamente uma grande vantagem, já que o CBT pode atender, assim, um grande número de pessoas ao mesmo tempo;

III - o alcance a computadores situados em diversos locais que estão conectados à rede. O alcance a pontos geográficos distantes dispensa o deslocamento das pessoas até o local onde receberiam o treinamento, que muitas vezes teriam que percorrer longas distâncias;

IV - o custo para o usuário limita-se ao equipamento utilizado. Na verdade o principal custo para quem irá utilizar o CBT via internet limita-se realmente ao equipamento, o que pode ser visto como um fator limitante uma vez que ele deve ser compatível com o sistema operacional no qual foi desenvolvido o CBT;

V - a interatividade entre os equipamentos conectados na rede, que varia entre média e alta, dependendo do CBT utilizado. Este também é um caso que limita-se pelo equipamento utilizado e pelo sistema operacional em que o CBT foi desenvolvido. Mas é claro que a interatividade contribui para o treinamento através da troca de idéias e informações entre os usuários do CBT.

2.1.4 - Limitações

As limitações próprias de um CBT são aqui abordadas através de uma análise genérica sobre *softwares* utilizados no ensino à distância, destacando duas características consideradas principais:

O auto-treinamento, apontado como característica de um produto CBT, à primeira vista pode ser visto apenas como uma vantagem para os seus usuários devido a liberdade em utilizar o programa conforme lhe convier. No entanto, um outro aspecto tem de ser relevado: a ausência do professor ou instrutor local, que em muitos casos, limita o aprendizado, quando o estudante necessita de esclarecimentos que vão além dos limites de um *software*.

O sistema operacional no qual o CBT foi desenvolvido pode, muitas vezes, não ser compatível com o sistema operacional do equipamento a ser utilizado pelo usuário, o que inviabilizará a sua aplicação. Isto, no entanto, pode ser contornado uma vez que o *software* seja desenvolvido com versões para os mais variados sistemas operacionais, porém considerando o custo e o tempo empregado que acabam por ser elevados. LAASER (1995, p.04), quando trata de identificar quais são os usuários principais de *softwares* utilizados nos programas de educação à distância, explica esta limitação mencionando que

A maioria dos estudantes dispõem de computadores standard IBM, mas também há alguns que utilizam Machintosh e, mesmo dentro do standard IBM, o nível varia, pode-se por exemplo ter um 286 sem sistema de windows ou um 486 com windows 3.1. Ademais, existem diferenças no cartão gráfico, ou seja, monocromático, EGA, VGA etc. Uma opção para satisfazer a máxima quantidade de estudantes seria desenvolver uma grande variedade de adaptações para cada

configuração. Isto aumenta o custo de desenvolvimento e da distribuição de forma significativa. Por outro lado, quanto mais nos limitarmos, mais devemos excluir uma parte de nossa população meta.

2.1.5 - CBT e Multimídia

Para se dar continuidade a este capítulo que trata dos referenciais teóricos que serviram de embasamento para esta dissertação, não se poderia deixar de desenvolver o assunto multimídia, já que a intenção é de que o modelo venha a ser implementado, em tempo futuro, na forma de um CBT. Assim sendo, é fundamental, nesta etapa do estudo, deixar-se clara a idéia de multimídia, que pode ser entendida como representações que combinam texto, gráfico, som, vídeo e animação de modo que permitam a transmissão de uma dada mensagem de um local para outro, conforme CRAIG, op. cit. Assim, entende-se que a idéia central de multimídia é a comunicação e seus componentes:

I. Texto - os textos escritos ou falados são formas de comunicar idéias. Para que esta comunicação seja efetiva, no entanto, é preciso que as palavras sejam utilizadas a partir de uma escolha criteriosa dentre aquelas que melhor expressam a mensagem a ser transmitida, além de guardarem uma estreita relação com a imagem a ser oferecida. Não deve-se esquecer que um texto poderá ter uma má interpretação devido a escolha de palavras que não expressem adequadamente aquilo que se pretende transmitir. LINDSTROM (1995, p.230) acrescenta quando afirma que *"A narração efetiva não dita ordens, ela persuade"*. Isto significa que ao expor, relatar ou narrar uma idéia ou um fato, deve-se considerar a sutileza do texto no sentido de convencer aqueles que o estão recebendo através da leitura ou da escrita.

Numa narrativa é preciso que o texto contribua efetivamente para a comunicação, indo além dos limites do que pode ser descrito através do sentido da visão, assim como estar em sintonia com as imagens que estão sendo expostas. A figura e o texto têm que se complementar entre si.

II. Gráfico - os gráficos podem ser definidos como representações de idéias ou fatos desenvolvidos para apresentações visuais.

A escolha criteriosa a respeito do que deve estar contido nesta representação é sempre em função da mensagem que pretende-se repassar. Na visão de BROWNING (apud LINDSTROM, op. cit., p.213), "*Menos é mais*". A essência desta afirmação, quando se trata de multimídia, está no fato de que telas extremamente rebuscadas, com muitas imagens tendem a não comunicar com clareza a mensagem pretendida. Assim, o mérito está em perceber aquilo que não deve ser incluído numa apresentação visual, na intenção de não prejudicar todo um trabalho que pecará, de um lado, pelo excesso de imagens, e por outro, pela falta de qualidade.

As figuras, assim como os textos, devem respeitar o *layout* previamente estabelecido para utilizar o espaço da tela da melhor maneira possível.

III. Som - a apresentação em multimídia traz em sua concepção o objetivo de atrair quem a está apreciando. Para isso, precisa valer-se dos mais variados recursos que causem um impacto na percepção das pessoas e chamem a sua atenção. Dentre eles está o som que pode ser traduzido em fala, música e efeitos especiais, sendo um componente que poderá complementar qualquer trabalho visual tornando-o mais interessante e conseguindo ampliar os limites da comunicação.

O áudio será um grande aliado de outros componentes de multimídia se estiver bem combinado com eles. O som pode ser uma forma de fixar textos e gráficos mais facilmente, pois possui a qualidade de enfatizar determinados aspectos que não seriam possíveis de serem destacados quando da utilização de outros componentes. Um bom exemplo a ser citado é o caso de efeitos empregados na voz de um narrador, sob a forma de tons, quando pretende enfatizar ou destacar determinada situação.

IV. Vídeo - para que a utilização de cada um dos cinco componentes de mídia atinjam o seu objetivo é preciso que avaliações sobre a aplicação de cada um deles ocorra, a fim de que se determine qual ou quais meios são mais adequados para que haja a efetiva transmissão de determinada mensagem específica. Para os estudiosos do assunto, no caso do uso do vídeo

como meio de comunicação esta avaliação torna-se imprescindível haja vista as necessidades que são maiores, principalmente em termos de tempo e recursos envolvidos na produção, sem deixar de se considerar a quantidade de informação que pode ser captada através do vídeo em relação ao espaço de tempo disponível, com maior impacto do que os outros componentes de mídia existentes.

A seguir apresenta-se as principais características da utilização do vídeo em apresentações, destacadas por LINDSTROM op. cit., quando se revela um meio bastante eficaz de se repassar uma idéia:

- descrever movimento
- demonstrar procedimentos
- transmitir emoção
- simular situações

V. Animação - a animação está diretamente ligada ao movimento. Assim, animação e vídeo podem fazer uma parceria bastante interessante quando se pretende tratar de persuadir pessoas. Além de ilustrar simplesmente uma situação, o vídeo pode valer-se da animação para transmitir uma mensagem, entusiasmando seus espectadores.

A animação em geral agrega valor ao vídeo. Ela pode ser um diferencial para atrair pessoas a assisti-lo, principalmente quando a mensagem a ser transmitida está em um nível alto de complexidade, pois os movimentos tendem a prender a atenção das pessoas, algo que é considerado instintivo. Assim, a animação pode proporcionar à apresentação maior facilidade de compreensão das informações nela contidas.

2.1.6 - CBT e Ensino à Distância

Pelas características próprias de um CBT anteriormente apontadas, há de se saber que um *Computer Based Training* é uma forma de se comunicar à distância. Assim, a presença deste item neste capítulo já justifica-se por si só.

Pode-se resgatar um breve histórico do ensino à distância apontando-se o seu início entre os séculos XVIII e XIX, com o surgimento da aprendizagem por correspondência, e que vem acompanhando o avanço tecnológico que ocorre continuamente a nível mundial e que tem proporcionado novos meios de aprendizado, dentre os quais citam-se os simuladores que apresentam, aos aprendizes, situações muito próximas da realidade; as redes de computadores que permitem a conexão de vários equipamentos ao mesmo tempo; a via satélite que oferece a oportunidade da transmissão instantânea de dados em forma de voz e imagem.

NUNES (1997) destaca os principais aspectos que contribuíram para que a educação à distância fosse difundida como forma de atender as novas necessidades relativas ao ensino e treinamento que surgiram. São eles a agilidade, a rapidez e a qualidade que atualmente vem se exigindo das instituições de ensino.

No Brasil, o ensino à distância dá seus primeiros passos concretos com a fundação do Instituto Rádio Muntor (1939) e do Instituto Universal Brasileiro (1941), e na década de sessenta o país acompanha a evolução que abraçou diversos países, com grande destaque para os europeus que foram os precursores de várias realizações no âmbito do ensino. Hoje é crescente a adesão de instituições do mundo inteiro pelo ensino à distância, que já perfazem um total de 80 países ensinando à distância, de modo formal e não formal, seus estudantes provenientes de todos os níveis de escolaridade.

Particularmente no País existem aspectos destacados por Nunes (apud SCHWARTZ, op. cit.) que contribuíram para impedir o avanço de programas de ensino à distância que foram criados em desacordo com a realidade do Brasil e desligados de programas de governo nos quais deveriam estar vinculados, considerando ainda a falta de continuidade dos projetos, inadequados critérios de avaliação, inexistência de mecanismos para divulgação dos resultados, além dos interesses políticos que prevalecem e problemas econômicos ligados a operacionalização de projetos para colocar em prática os programas.

Mas, tendo em vista os avanços ocorridos em relação ao ensino à distância em diversos países interessados pelo tema, que em certos casos foram a passos bastante tímidos, em nenhum momento os conceitos elaborados pelos vários autores trazem consigo a idéia do ensino à distância assumindo o lugar do ensino tradicional, cuja característica principal é a presença física do professor ministrando seus ensinamentos. Não há como comparar estas duas formas de ensinar que são, na verdade, complementares entre si. O ensino à distância é encarado como uma forma alternativa de repassar conhecimento. Para esclarecer este assunto, vai buscar-se no texto de NUNES, op. cit., p.18-19, alguns autores que por ele foram salientados e que mostram com bastante clareza a evolução do conceito de ensino à distância através dos tempos:

- 1967, G. Dohmem:

Educação à distância (Ferstudium) é uma forma sistematicamente organizada de auto-estudo onde o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado, onde o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. Isto é possível de ser feito à distância através de meios de comunicação capazes de vencer longas distâncias. O oposto de educação à distância é a educação direta ou educação face-a-face: um tipo de educação que tem lugar com o contato direto entre professores e estudantes.

- 1973, O. Peters:

Educação/ensino à distância (Fernunterricht) é um método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, tanto quanto pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem. É uma forma industrializada de ensinar e aprender.

- 1973, M. Moore:

Ensino à distância pode ser definido como a família de métodos instrucionais onde as ações dos professores são executadas à parte das ações dos alunos, incluindo aquelas situações continuadas que podem ser feitas na presença dos estudantes. Porém, a comunicação entre o

professor e o aluno deve ser facilitada por meios impressos, eletrônicos, mecânicos ou outros.

- 1977, B. Holmberg:

O termo educação à distância esconde-se sob várias formas de estudo, nos vários níveis não estão sob a contínua e imediata supervisão de tutores presentes com seus alunos nas salas de leitura ou no mesmo local. A educação à distância se beneficia do planejamento, direção e instrução da organização de ensino.

Acrescentando a estes conceitos, LEZANA et al. (1996, p.03) apresentam a educação à distância aos tempos atuais: *"Ensino à distância pressupõe um processo educativo sistemático e organizado que exige não somente a dupla-via de comunicação, como também a instauração de um processo continuado, onde os meios ou multimeios devem estar presentes na estratégia de comunicação".*

Nos conceitos anteriormente apresentados estão contidas as características do ensino à distância, dos quais procurou-se ressaltar aquelas de relevada importância para este estudo. As características destacadas têm de ser consideradas no planejamento de qualquer produto CBT que pretenda ser eficaz, satisfazendo as necessidades de seus clientes, vistos, em geral, como as empresas públicas ou privadas, as organizações educacionais e os próprios alunos que receberão os ensinamentos.

I - Auto-Estudo - a distância entre professor e aluno demanda maior esforço deste último quanto a sua aprendizagem, que não poderá contar com o contato direto do ensinador.

II - Meios de Comunicação - o ensino à distância só é possível a partir da utilização de meios de comunicação capazes de transmitir conhecimento, como os audiovisuais, por exemplo.

III - Alunos/Professores - diferenciando-se do ensino convencional, na educação à distância a ação de ensinar e de aprender ocorrem isoladamente uma da outra, isto é, em tempos diferentes.

IV - Organização Educacional - na educação à distância ressalta a importância de haver grande atenção à preparação dos materiais educacionais e serviços de apoio, essenciais a esta modalidade de ensino que salienta a distância entre o ensinador e o aprendiz no momento do aprendizado.

Além de considerar as características gerais do ensino à distância, é pertinente atentar para as particularidades de cada aplicação específica para se fazer a opção mais acertada. As características apontadas por SCHWARTZ, op. cit., foram sintetizadas na elaboração do quadro 1 que vem a seguir, o qual exclui o aplicativo CBT por já ter sido detalhado anteriormente.

Quadro 1: Características das aplicações no ensino à distância

APLICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Vídeo-Aula	.linguagem audio-visual; .conteúdos educativos que podem ser enriquecidos c/ material de apoio como apostilas, textos, testes e internet; .transmissão via satélite, via correio ou através de meios de transporte no caso da fita de vídeo e do disco laser;	.grande no. de pessoas que podem ser atingida ao mesmo tempo e por extensão; .autonomia do usuário na utilização; .alta velocidade de transmissão; .segurança (tecnologia conhecida); .facilidade de acesso pelo usuário. .máxima portabilidade; .alta durabilidade; .alta ubiquidade;	.nenhuma interatividade. .custo unitário alto;
Teleconferência	.linguagem audio-visual; .refere-se principalmente a palestras, apresentações e aulas oferecidas à distância, porém ao vivo; .conferências realizadas em estúdio de TV que chegam ao ouvinte via satélite, recebendo imagem em um aparelho de TV, conectado a uma antena parabólica; .materiais de apoio, como apostilas, folders oferecem uma leitura prévia sobre o assunto.	.grande no. de pessoas atendidas ao mesmo tempo e por extensão .possibilidade de transmitir informações p/ diversos pontos geográficos simultaneamente; .alta velocidade de transmissão; .baixos custos c/ a veiculação em massa; .alta portabilidade se a emissão for gravada em fita;	.custo unitário alto; .a autonomia do usuário quando da utilização é pouca, pois depende do horário marcado pela emissora p/ transmissão; .facilidade de acesso é variável, dependendo se a recepção é aberta ou não; .nenhuma portabilidade; .ubiquidade média, uso da TV é bastante disseminado, mas do satélite não; .pouca segurança

		.interatividade média, através de fax, telefone e internet.	(tecnologia ainda não totalmente dominada).
Internet	.uma rede que conecta várias redes; .permite a troca de informações entre computadores; .para a educação, encontra-se um sistema hipermídia (www) com aplicação no ensino à distância; .proporciona ao usuário a utilização de correio eletrônico, transferência de arquivos, terminais virtuais e listas de discussões.	.o material para a educação pode ser desenvolvido de forma mais dinâmica, em menos tempo, assim como alterado e distribuído mais facilmente do que o material de ensino à distância tradicional; .grande no. de pessoas utilizando-a ao mesmo tempo, podendo ser de forma síncrona ou assíncrona. .alta interatividade em tempo real ou acessando-se mensagens; .autonomia do usuário; .facilidade de acesso; .oportunidade de ampliar os conhecimentos daqueles que estão isolados dos centros de ensino; .alta durabilidade; .modificações podem ocorrer dependendo do material acessado; .portabilidade variável, pode ser arquivada em disquetes ou cd's.	.velocidade de transmissão depende das linhas disponíveis; .segurança ainda não é total; .custo unitário depende do equipamento utilizado; .ubiquidade média (o computador não está muito disseminado).
Videoconferência	.comunicação em tempo real, com som e imagem, independente da distância; .transporta sinais de áudio e vídeo digitalizados; .transmissão em duas vias.	.o processo de ensino aprendizagem é interativo e ocorre em tempo real; .velocidade de transmissão entre média e alta; .grande no. de pessoas atendidas ao mesmo tempo; .facilidade de modificações.	.custo unitário alto; .pouca segurança (tecnologia ainda não totalmente dominada); .facilidade de acesso baixa, pois depende de possuir o equipamento; .pouca autonomia do usuário, que depende de horários estabelecidos; .nenhuma durabilidade; .ubiquidade baixa (tecnologia em desenvolvimento).

Fonte: Compilação da autora.

2.1.7 Perspectivas Futuras

Os produtos multimídia têm surgido nas instituições a fim de oferecer-lhes uma nova opção de ensino, onde o computador assume papel relevante como uma ferramenta capaz de proporcionar ao estudante um aprendizado mais rápido e mais atrativo. Os produtos multimídia que vêm sendo lançados no mercado são uma forma de superar os desafios encontrados quanto a satisfação das necessidades dos estudantes, que por serem dinâmicas estão sempre a exigir o empenho e a criatividade do ensinador que atualmente pode contar com os constantes e ilimitados avanços da tecnologia, em especial da tecnologia instrucional.

O crescente desenvolvimento tecnológico e os resultados obtidos com treinamentos por meio de computador, apontam para um futuro cuja tendência é um número cada vez maior de organizações aderindo a este meio motivacional de aprender. Assim como quanto aos outros aplicativos computacionais, diversos projetos e estudos sobre CBT's tendem a produzi-los reduzindo seu tempo e custo de desenvolvimento, principais preocupações daqueles que empregam seus esforços neste tipo de produto. Também a busca por novas tecnologias oferece a perspectiva de elaboração de CBT's mais criativos e que atraiam os estudantes para o treinamento utilizando uma combinação de texto, gráfico, som, vídeo e animação, cada vez mais interessante sob o ponto de vista de seus usuários.

As perspectivas futuras direcionam-se para o desenvolvimento de redes de telecomunicação que permitam ampliar a comunicação entre professor e aluno, a um custo baixo e tecnicamente mais compatível. A partir de então, espera-se que as dificuldades presentes neste tipo de treinamento no que refere-se à necessidade de que um maior contato entre professor e aluno sejam vencidas, evitando, na maioria das vezes, um deslocamento físico de uma das partes, para que ocorra maiores esclarecimentos sobre o assunto abordado.

A fim de se ter uma idéia do que poderá ser realizado sobre o ensino por computador no futuro e procurando aproximar-se da realidade do Estado de Santa Catarina, apresenta-se o que está sendo concretizado pelo projeto Reengenharia do Ensino da Engenharia em Santa Catarina (REESC), que corresponde a produtos multimídia direcionados para cursos de

engenharia, utilizando computador para cálculos visualizadores e simulações. Conforme INOVAR No.8 - abr/maio/97, além da UFSC, estão integrando este projeto outras instituições de ensino superior do Estado que são: UDESC, FURB, UNISUL, UNOESC e FUCRI, que apoiam projetos desenvolvidos nas áreas de Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção e Sistemas, Engenharia Química e Engenharia de Controle e Automação Industrial, Engenharia Civil, Educação Ambiental e Departamento de Informática e Estatística.

LAASER, op. cit., p.21, traça um quadro futuro para o ensino à distância, a partir de uma análise sobre a Universidade à Distância de Hagen:

Primeiro queremos destacar que muito provavelmente o material escrito continuará sendo o meio mais importante para o ensino à distância também nos anos que se seguem. A elaboração de produtos multimídia está em seu início, e com todo o desenvolvimento de meios audiovisuais e de computação cobrimos não mais do que 5 por cento de todo nosso material de ensino.

Sem dúvida devemos nos preparar para o futuro, que em alguns aspectos, já começou. A integração dos diferentes meios em um só documento mediante sua digitação fica cada vez mais fácil. A velha separação dos meios vai dar lugar a sua estreita integração. Como consequência, também a organização interna de centros de tecnologia educativa a longo prazo vai superar a separação dos diferentes meios em favor de uma organização que corresponde mais às etapas da produção, distribuição e avaliação de um produto multimídia. O que ainda faltará no futuro será a adaptação dos recursos humanos e dos conceitos didáticos ao desenvolvimento muito rápido da técnica disponível.

2.2 - LIDERANÇA SITUACIONAL

Um dos maiores problemas enfrentados atualmente por empresas, sejam de caráter público ou privado, é o de encontrar gerentes eficazes. Apontados como recurso maior de uma organização, a sua escassez é indicada como responsável pela maioria de casos de fracasso no meio empresarial. Neste contexto, Mc CARTHY (1978) enfatiza a importância da gerência de

recursos humanos para uma organização, justificada por ser através dela que o gerente terá os outros recursos da empresa administrados.

A tarefa concluída de modo eficaz, responsabilidade atribuída ao gerente de uma unidade ou chefe de um determinado setor - como se preferir chamar o responsável por uma área da empresa e que tem a incumbência de liderar equipes - pode ser uma realidade se houver controle de cada processo pertencente aos limites de sua área de atuação. O controle ocorrerá desde que as pessoas que compõem estas equipes estejam envolvidas no processo a ponto de responsabilizar-se pela parte que lhe cabe. Ressalta-se neste momento a função do gerente de liderar seus recursos humanos, ou seja, influenciar o comportamento de seus subordinados a fim de que contribuam para que as tarefas sejam concluídas conforme desejado.

HAMPTON (1990, p.198), ao abordar o tema liderança, no que refere-se às organizações, apresenta-o dividido em dois significados distintos:

Parece haver dois significados diferentes de liderança, na medida em que ela é aplicada ao problema da administração das organizações. Um deles oferece uma visão ampla, majestosa, que alcança o imenso problema de se definir, construir e manter o caráter e a cultura distintos de uma organização. A segunda noção de liderança tem alcance menor. Ela define liderança como o processo interpessoal pelo qual os gerentes influenciam os empregados a executar objetivos de tarefa fixados.

É certo que não há como desprezar qualquer uma das visões quanto ao aspecto liderança, que se completam e trazem grandes contribuições às empresas que conseguem reuni-las. A influência interpessoal de que trata a segunda visão sobre liderança apresentada acima, que muito tem sido relegada a segundo plano por aqueles que acreditam que ser um gerente nada mais é do que concentrar seus esforços em atividades de planejamento, organização e controle, ganha aqui o merecido destaque, sendo alvo desta dissertação.

A idéia de líderes basearem os seus comportamentos no nível de maturidade de seus subordinados, proposta por HERSEY e BLANCHARD (1986), através da teoria da

Liderança Situacional, muito acrescentou aos estudos a respeito do tema liderança que até então não envolviam este aspecto.

Maturidade é por eles definida como a capacidade e vontade dos subordinados em assumirem responsabilidades. Capacidade que está relacionada ao conhecimento técnico, aperfeiçoado pelas experiências, e vontade relacionada à disposição. Logo, é baseado na capacidade e na disposição do seu grupo de trabalho que o líder deverá adotar um dos quatro estilos de liderança determinado pela Liderança Situacional, para influenciar comportamentos. Para tanto, ele necessita de três habilidades básicas, a saber:

FLEXIBILIDADE: saber usar os estilos de liderança, variando-os conforme a situação assim o exigir.

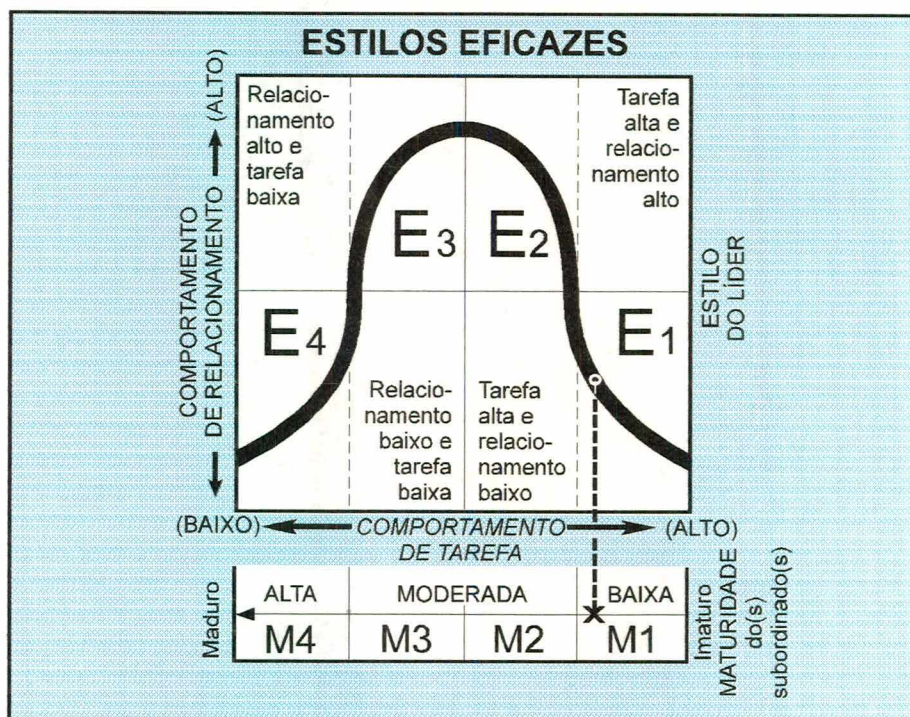
DIAGNÓSTICO: compreender quais são as necessidades dos seus subordinados, ou seja, o nível de maturidade por eles apresentado.

ACERTO: negociar com cada subordinado o estilo de liderança que será adotado com ele naquela determinada situação específica, a fim de que seja utilizado o estilo mais apropriado.

HERSEY e BLANCHARD, op. cit., p.186, foram bastante claros ao identificar a relação curvilínea, sinuosa no comportamento que pode ser adotado pelo líder, seja comportamento de tarefa, seja de relacionamento:

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão ("maturidade") dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Pode-se ter uma visão bastante completa a respeito da Liderança Situacional através da figura 1, que resume a teoria apresentando os estilos E1, E2, E3 e E4.



Obs: Para se optar pelo estilo mais apropriado, utiliza-se o gráfico traçando uma reta que parte do nível de maturidade até onde interceptar a curva, ponto em que irá encontrar-se com um dos quatro estilos.

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986.

Figura 1: Determinação de um estilo apropriado de liderança.

ESTILO 1 - DETERMINAR/DIRIGIR

(comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo)

Este estilo é sugerido quando o líder relaciona-se com aquele subordinado, ou grupo de subordinados, que apresentam baixo nível de maturidade, ou seja, não demonstram nem habilidade e nem vontade para exercer determinada tarefa. Neste caso, só resta ao líder adotar um comportamento autoritário, centrado na tarefa, dirigindo-a rigorosamente através de determinações do tipo "o que", "como", "quando" e "onde" ela deverá ser realizada, além de supervisionar, bem de perto, a sua execução. Um momento que bem caracteriza a necessidade de se utilizar este estilo de liderança é quando o subordinado está realizando uma tarefa pela primeira vez, e necessita de orientações bastante detalhadas sobre o seu cumprimento.

ESTILO 2 - PERSUADIR/TREINAR

(comportamento de tarefa alta e relacionamento alto)

Ao influenciar comportamentos de indivíduos com maturidade entre baixa e moderada, isto é, aqueles subordinados com disposição para realizar tarefas mas que ainda não desenvolveram os conhecimentos técnicos necessários para isso, o estilo "persuadir" é salientado. Apesar de o líder manter o comportamento de dirigir a situação, o apoio e a comunicação são importantes para que a vontade de assumir responsabilidades, demonstrada pelo subordinado, seja incentivada e o líder consiga convencê-lo a adotar o comportamento desejado. Em momentos como este, a compreensão das decisões tomadas pelo líder é importante para o crescimento do subordinado.

ESTILO 3 - COMPARTILHAR/APOIAR

(comportamento de tarefa baixo e relacionamento alto)

Em situações em que o líder depara-se com aquele subordinado que já demonstrou ter competência, mas apresenta dificuldades em realizar tarefas por não estar entusiasmado ou por estar inseguro para tal, a teoria sugere que o líder apoie e incentive-o, a fim de que se faça emergir suas potencialidades e sua capacidade seja aproveitada. Toda decisão, então, é compartilhada entre líder e liderado, que possui nível de maturidade entre moderado e alto, estando assim, apto a assumir condição participativa em deliberações sobre a execução da tarefa.

ESTILO 4 - DELEGAR

(comportamento de tarefa baixa e relacionamento baixo)

O estilo delegar é próprio para situações em que os subordinados mostram-se capazes e movidos a realizar a tarefa. Nada mais tem o líder a fazer senão transferir-lhes a responsabilidade pela tarefa, confiando na alta maturidade por eles demonstrada.

Convém salientar que a idéia presente na teoria da Liderança Situacional é de um líder que atue na condição de treinador de sua equipe de trabalho. É ele quem auxiliará a sua equipe a amadurecer, evoluindo quanto ao estilo de liderança a ser empregado, de modo que ela passe pelos níveis necessários ao seu desenvolvimento, e regredindo quando o subordinado não estiver apresentando o resultado esperado. A intenção é fazer com que o subordinado atinja um nível alto de maturidade quando, então, a ele a tarefa será delegada, restando mais tempo para o líder dedicar-se a assuntos vitais ao setor. No entanto, a evolução ou a regressão de um estilo a outro tem de ocorrer gradativamente, passando estilo por estilo, de acordo com uma sequência lógica.

Além de propor o estilo de liderança de alta probabilidade de sucesso, a teoria da Liderança Situacional indica a probabilidade de êxito quando se utilizam os outros estilos, em função dos níveis de maturidade dos subordinados, conforme o quadro 2.

Quadro 2: Probabilidade de êxito dos estilos de liderança em função da maturidade dos subordinados.

Maturidade	Estilo "Melhor"	Segundo Estilo "Melhor"	Terceiro Estilo "Melhor"	Estilo Menos Eficaz
M1 Baixa	E1 Determinar	E2 Persuadir	E3 Compartilhar	E4 Delegar
M2 Baixa a Moderada	E2 Persuadir	E1 Determinar ou E3 Compartilhar		E4 Delegar
M3 Moderada a alta	E3 Compartilhar	E2 Persuadir ou E4 Delegar		E1 Determinar
M4 Alta	E4 Delegar	E3 Compartilhar	E2 Persuadir	E1 Determinar

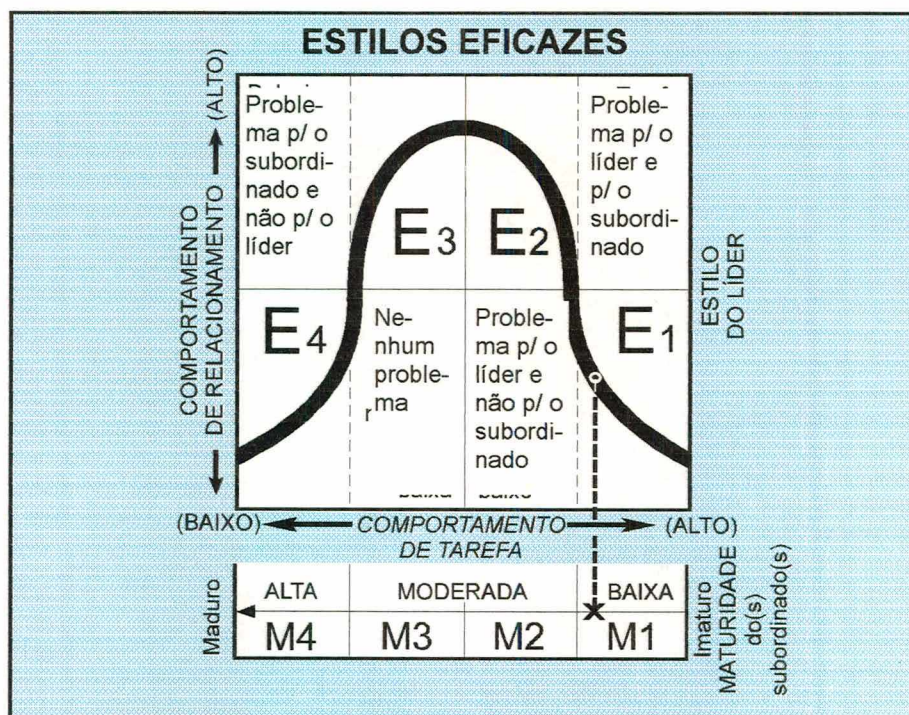
Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986.

2.2.1 - A Posse do Problema

Conhecedor de sua real função, que é a de desenvolver a maturidade de cada um dos seus subordinados, um líder pode facilitar esta tarefa ao identificar onde e quando a sua intervenção faz-se necessária. Reconhecer a existência do problema e a quem ele pertence são questões fundamentais para que um líder obtenha êxito ao influenciar comportamentos. Baseado na posse do problema, HERSEY e BLANCHARD, op. cit., apontam quatro situações que se constituem a partir do comportamento do liderado:

- I - O problema é do líder - quando o comportamento do liderado é um problema para o líder.
- II - O problema é do líder e do liderado - quando o comportamento do liderado é um problema tanto para o líder quanto para o liderado.
- III - O problema é do liderado - quando o comportamento do liderado é um problema apenas para ele próprio.
- IV - Não existe problema - quando o comportamento do liderado não é um problema nem para ele e nem para o líder

A partir do correto diagnóstico de uma das situações anteriormente apresentadas, o líder terá condições de saber o momento para intervir, com sucesso, utilizando os quatro estilos propostos pela teoria da Liderança Situacional. A figura 2 esclarece a relação entre Liderança Situacional e a posse do problema.



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986.

Figura 2: Liderança Situacional e a Posse do Problema.

A idéia principal extraída da teoria da Liderança Situacional foi resumida por BLANCHARD et al. (1995, p.36): *"Nada é tão desigual quanto o tratamento igual a pessoas desiguais"*. Com esta concepção, gerentes podem passar a verdadeiros líderes quando administram organizações humanas, condição fundamental para se compor programas de controle da qualidade, momento em que mudanças profundas de comportamento deverão ser influenciadas, a fim de garantir a sobrevivência da organização no mercado. Está claro que a teoria da Liderança Situacional vem ao encontro do fator crescimento do ser humano, valorizando a capacidade do indivíduo para o trabalho, aliada à criatividade inerente à própria pessoa, ao invés de tratá-lo como máquina que limita-se a executar tarefas repetitivas. O líder é encarado, então, como um treinador capaz de maximizar as potencialidades do subordinado, apontada como uma forma bastante eficaz de desenvolvimento de recursos humanos.

2.3 - CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC)

Não há como tratar do tema Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control*) sem antes estar bem claro o significado da palavra "qualidade", e o conceito oferecido por JURAN (1995, p.12), se não for o mais completo, com certeza consegue expressar o verdadeiro significado da palavra de forma simples e de fácil compreensão: "*Qualidade é adequação ao uso*". Assim, deve-se ter em mente que tudo aquilo que for oferecido ao cliente e não puder ser utilizado como ele deseja, não tem qualidade. É fato, portanto, que o cliente é quem define a qualidade de um produto/serviço que se obtém durante cada etapa do processo. Este conceito vem ao encontro do gerenciamento da qualidade, estruturado pelo próprio autor citado em forma de trilogia, que envolve os processos de planejamento, manutenção e melhoria da qualidade. O planejamento está diretamente relacionado àquilo que o cliente deseja e que deve ser traduzido em características mensuráveis e repassadas à produção. A manutenção abrange o cumprimento dos padrões e correções de desvios, quando necessário. A melhoria, por sua vez, retrata as ações desenvolvidas no sentido de acompanhar as necessidades do cliente, que são de natureza dinâmica.

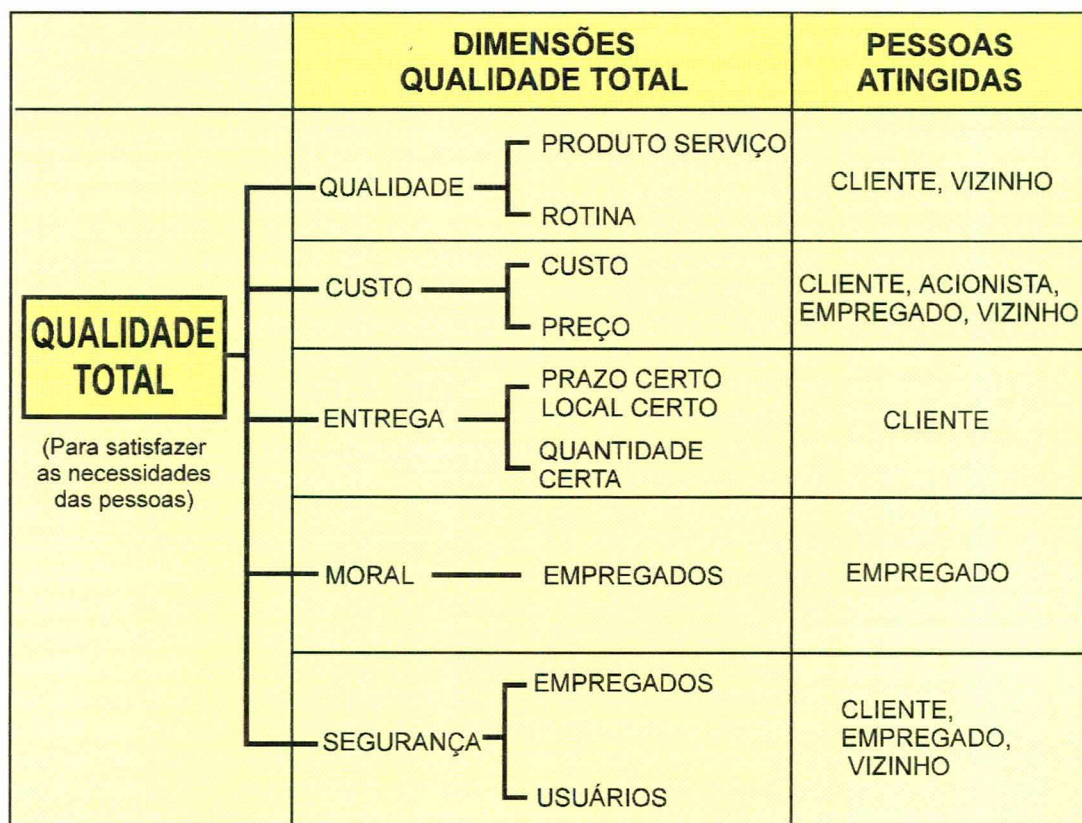
Logo, o gerenciamento da qualidade total, direcionado para manter e melhorar os resultados dos processos da organização, garante que a qualidade, fixada como objetivo, esteja sendo alcançada na medida em que o processo desenvolve-se. Para tanto, é preciso que todos os setores da empresa estejam trabalhando seguindo a mesma metodologia, a do TQC, que se baseia no comprometimento de toda a organização, quando cada um é responsável pelo que produz, dentro dos seus limites de atuação, garantindo, por consequência, a qualidade do produto/serviço final. Como, para chegar ao resultado final, o produto/serviço passa por determinado processo, onde todo o esforço de controlar a qualidade deve emergir, seria um despropósito querer controlar a qualidade após a produção estar em fase final, quando qualquer falha detectada é difícil de ser remediada, principalmente por ser, muitas vezes, uma operação extremamente dispendiosa. Este grave inconveniente pode ser evitado dedicando-se atenção permanente às atividades no momento em que estão sendo desenvolvidas, ou seja, no controle de cada passo dado durante o processo, assegurando que aquela etapa fora concluída com

qualidade total. Dessa forma, uma empresa atingirá seus principais objetivos garantindo sua permanência no mercado, que, para CAMPOS (1992a, p.11), traduzem-se em:

- (a) Eliminar a causa fundamental dos problemas do tipo desvio da rotina ou dispersão (visando um processo cada vez mais previsível);*
- (b) Eliminar as causas fundamentais dos problemas do tipo melhoria da rotina (visando um processo cada vez melhor).*

Fica claro, então, que a garantia da qualidade está diretamente ligada à rotina, seja no sentido de cumpri-la conforme o pré-estabelecido, ou de aprimorá-la, sempre com o propósito de bem gerenciá-la. Vem daí que, nos limites de uma organização, controlar a qualidade significa todo o seu pessoal, do mais alto nível de hierarquia até o chão de fábrica, gerenciarem a rotina do seu trabalho diário. Cada um sendo responsável pela parte que lhe cabe dentro de todo o processo produtivo. Assim, o controle da qualidade é uma realidade na empresa quando as pessoas atingidas pela produção estão sendo satisfeitas.

A fim de esclarecer os limites da qualidade total, a figura 3 representa as suas dimensões.



Fonte: Adaptado de Campos, 1992b.

Figura 3: Componentes da Qualidade Total.

Não é possível abordar o estudo sobre as dimensões da qualidade total de forma dissociada do gerenciamento da rotina, tema tratado no item 2.3.1.

2.3.1 - Gerenciamento da Rotina

O modelo proposto neste trabalho de dissertação foi desenvolvido em função da consolidação da prática do gerenciamento da rotina. Fala-se em consolidação, pois é certo que o gerenciamento é praticado a todo momento nas empresas, porém, a julgar pela realidade das empresas brasileiras, as funções operacionais consumindo muito tempo de vários níveis hierárquicos, é um indicativo de que maior atenção tem de ser dada ao gerenciamento. É o gerenciamento pelas diretrizes, dirigido pelos altos níveis hierárquicos, direcionando todas as ações dentro da organização com o objetivo de garantir a qualidade ou satisfação do cliente,

obedecendo a uma visão estratégica estabelecida, que irá guiar o gerenciamento da rotina. O gerenciamento da rotina, então, sugere o envolvimento de todos os níveis, onde cada pessoa é gerente da parte que lhe cabe dentro de todo o processo. Do presidente ao operário, todos sendo responsáveis pela sua rotina diária. A isto pode-se chamar de uma forma de ordenar o gerenciamento dentro da empresa seguindo a metodologia TQC. Ordenar está no sentido de arrumar, que CAMPOS (1994, p.19) explica com muita propriedade:

Arrumar a casa significa essencialmente tomar providências para que as pessoas, ao exercerem as funções operacionais sejam as melhores do mundo naquilo que fazem (se a padronização fosse perfeita e se todos cumprissem os padrões, não deveria haver anomalias!) Além disto, arrumar a casa significa também eliminar as anomalias (eliminar completamente é impossível, mas podemos baixar o número de anomalias a níveis insignificantes!) Essencialmente, na GQT (estilo japonês), Arrumar a casa significa melhorar o seu Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.

O gerenciamento da rotina implica, em última análise, em atingir a previsibilidade nos resultados do trabalho, mantendo a repetitividade do processo, para que ele possa ser delegado, proporcionando à alta administração a possibilidade de cumprir a sua real função que é a de planejar o futuro da organização com o objetivo de mantê-la presente no mercado em condições competitivas. O quadro 3 ilustra os principais procedimentos para prática do gerenciamento da rotina, cujos caminhos a serem seguidos dependem de particularidades encontradas em cada setor e seus processos.

Há de se ter em mente que a definição da missão, a elaboração do macro-fluxograma e a padronização são etapas comuns a qualquer um dos caminhos escolhidos.

I - Definição da Missão - Determinar a razão de existência do setor para que fique estabelecido um significado único às suas atividades, o qual deve estar afinado com as estratégias da organização e ser fruto de consenso entre os integrantes deste setor.

II - Macro- Fluxograma - Representar graficamente as etapas de um processo, identificando o fluxo de transformação dos produtos/serviços e apresentando os limites de autoridade e responsabilidade de cada um dos envolvidos.

III - Padronização - Registrar informações que facilitem o gerenciamento de processos repetitivos.

IV - *Shake-Down* Simplificado - levantar, conhecer e identificar problemas, conforme detalhamento:

1°. reunião com os envolvidos no serviço ou integrantes do setor que possam contribuir para a solução de problemas;

2°. o líder deverá explicar o significado de problema a todos;

3°. geração de idéias ou *brainstorming* a fim de aproveitarem-se as idéias levantadas;

4°. classificação dos problemas para agrupá-los conforme as afinidades que possuam, separando aqueles que vão além dos limites de autonomia do setor para um tratamento diferenciado;

5°. priorização dos problemas no que se refere à sua influência no produto/serviço que será oferecido ao cliente. Salientam-se a metodologia de solução de problemas (quadro 5) para problemas crônicos/comuns e análise de falhas para problemas ocasionais/especiais, comentado no item 2.3.1.1 deste capítulo.

V - Indicadores de Qualidade - Procurar fixar índices quantitativos que possibilitem medir cada uma das dimensões da qualidade total (qualidade, custo, atendimento, moral e segurança) encontradas no resultado final. Os indicadores podem ser gerenciais (produto/serviço) ou subgerenciais (processo).

VI - Fluxograma - Representar graficamente a relação entre as tarefas de um processo.

VII - *Shake-Down* de Tarefas - Destacar as tarefas críticas, a partir dos processos considerados críticos do macro-fluxograma. O objetivo é manter os processos que estão atingindo bons

resultados, os quais podem ser investigados através de pesquisas ao cliente ou de *benchmarking*.

Tendo-se em mente que a base para o gerenciamento da rotina é o padrão, encaminha-se o desenvolvimento desta idéia em direção à padronização.

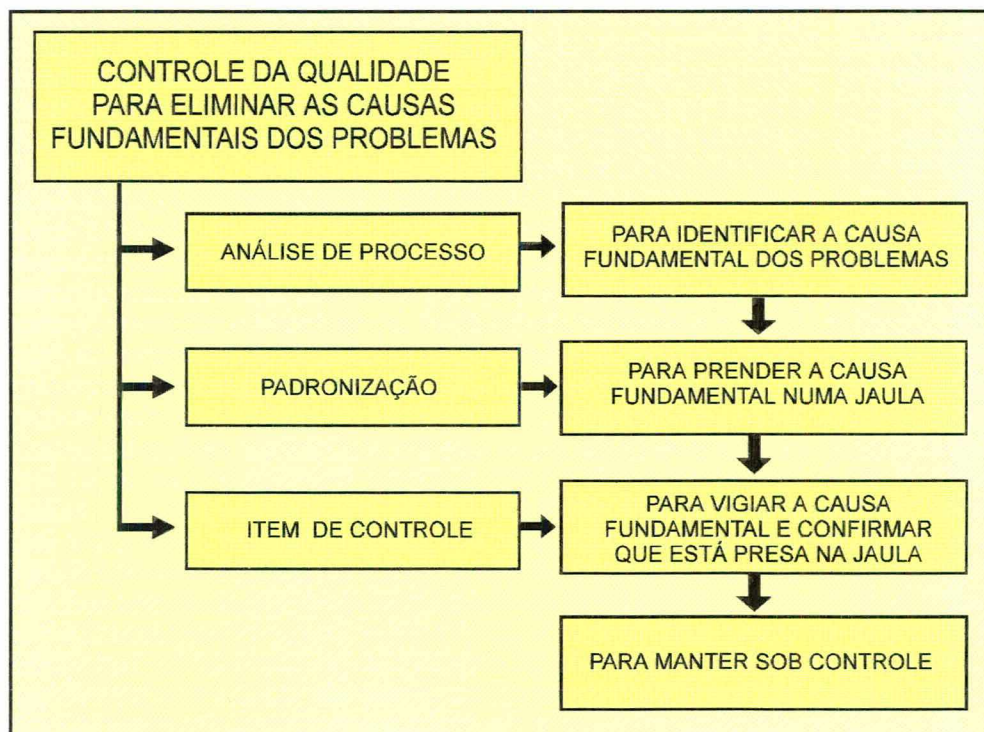
```

graph TD
    A[DEFINIÇÃO DA MISSÃO da unidade] --> B[MACRO-FLUXOGRAMA]
    B --> C[SHAKE-DOWN SIMPLIFICADO]
    B --> D[NECESSIDADES DOS CLIENTES TRADUZIDAS EM INDICADORES DA QUALIDADE: GERENCIAIS E SUBGERENCIAIS (Q,C,E,M,S)]
    B --> E[FLUXOGRAMA]
    C --> F[CLASSIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS]
    F --> G[PRIORIZAÇÃO]
    D --> G
    E --> H[SHAKE-DOWN DAS TAREFAS]
    H --> I[PRIORIZAÇÃO]
    G --> J[METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS causas comuns]
    I --> K[PADRONIZAÇÃO conjunto de descrição e especificação do fornecimento do serviço DEFINIÇÃO DAS CAUSAS]
    J --> L[ANÁLISE DE FALHA causas especiais]
    L --> K
    L --> M[REMOÇÃO DOS SINTOMAS]
    M --> N{Qual tipo Problema}
    N -- ocasional --> J
    N -- crônico --> M
    M --> O{REVISÃO DOS PADRÕES}
    O -- não ok! --> L
    O -- ok! --> P[TREINAMENTO NO TRABALHO]
    O --> Q{ESTÁVEL}
    Q -- não ok! --> O
    Q -- ok! --> R[DELEGAÇÃO]
    R --> S[FORNECIMENTO DO SERVIÇO]
    Q -- bom --> T{MEDIÇÃO DO OBSERVADO E COMPARAÇÃO C/O ESPERADO}
    S --> T
    T -- ruim --> M
    T --> S
  
```

39

2.3.1.1 - Padronização

Para se começar a abordar o tema padronização, procurou-se dar uma visão geral através da figura 4, que identifica a função da padronização, sob o ponto de vista do TQC, como forma de controlar as causas fundamentais dos problemas encontrados em um processo produtivo.



Fonte: Adaptado de Campos, 1992a .

Figura 4: Funções da análise de processo, padronização e item de controle da qualidade.

Conforme já evidenciado anteriormente, a padronização é uma importante ferramenta gerencial que confere ao processo a previsibilidade necessária, possibilitando um planejamento realista das tarefas a serem desenvolvidas. Isto é considerado por CAMPOS, op. cit., p.31, quando afirma que: *"O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos(meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho"*.

Em síntese, padronização implica em uniformidade e repetitividade de ações articuladas a cada passo, com o objetivo de unificar as operações realizadas durante o processo, a fim de alcançar o resultado colimado com a maior segurança possível.

Os padrões têm seu início com a definição da missão da unidade e da elaboração de seu macrofluxograma, estabelecendo-se os macroprocessos da unidade gerencial. A partir do fluxograma é possível visualizar as etapas do processo onde estão inseridas as tarefas e o papel de cada pessoa que executa parte dele. Por meio da representação por fluxogramas, fica mais fácil identificar as tarefas críticas, ou seja, aquelas que apresentam algum erro que interfere na qualidade do produto/serviço final esperada pelo cliente. Mas, para determinar as tarefas críticas, antes é preciso que sejam identificados os processos críticos, que serão objeto de uma análise profunda dos fatos e dados a serem levantados e consensados entre gerente e supervisor, os quais têm de ter sempre em mente que a padronização é propriedade daquilo que tem necessidade de ser padronizado e que deverá trazer melhorias, principalmente em qualidade, custo, cumprimento de prazo e segurança, aspectos tratados pela metodologia TQC. Não se pode perder tempo com padrões que não agregam valor ao processo. Logo, para definição das tarefas críticas precisar-se-á ouvir todos aqueles envolvidos no processo, porém a responsabilidade de fixá-las é do próprio gerente.

Estando, assim, as tarefas críticas definidas, é hora de elaborar padrões. Para ARANTES (1996, p.56), *"O mais importante é que esses padrões sejam fruto de consenso, tenham a participação dos envolvidos e traduzam a melhor prática, a mais segura, a mais econômica e eficaz"*. Os procedimentos operacionais padrão (*Standard Operation Procedure - SOP*) começam a ser redigidos retratando como cada tarefa tem sido realizada. Por isto, a participação da equipe de operadores, nesta etapa, é fundamental, quando repassarão conhecimentos e técnicas, por eles empregadas em suas atividades, para serem registradas. Além de ouvir os operadores, a verificação *in loco* é uma boa maneira de obter os dados desejados.

Depois de os dados estarem registrados, analisados e alcançada a concordância de opiniões dos envolvidos nos procedimentos, os padrões são estabelecidos. Daí para a frente, os

esforços concentram-se na educação e treinamento até que o processo possa ser delegado ao operador. Isto só pode tornar-se um fato quando o operador convencer o supervisor e o gerente do setor de que está apto a cumprir o padrão estabelecido, caso contrário não deve haver delegação de atribuições.

Uma forma de treinamento adequada, quando se trata da padronização, ocorre através da ação do gerente instruindo o supervisor que, após mostrar-se capacitado, começa a educar e treinar sua equipe de trabalho. A pessoa já devidamente treinada e apta passa a cumprir os padrões em situações normais. Já no caso de ocorrência de anomalias, é competência dela relatá-las ao supervisor, a fim de que as causas sejam descobertas e ações corretivas sejam tomadas. Para tanto, é preciso que os operadores sejam orientados sobre o seu importante papel em identificar não-conformidades e expô-las ao supervisor o mais rápido possível. Por sua vez, o supervisor tem de ter claro suas funções de verificar, regularmente, se o operador está seguindo o SOP. Se não estiver, é este também um caso de anomalia e, como tal, deve ser tratado. Como em qualquer situação anormal, cabe ao supervisor atuar primeiramente na remoção do sintoma, para, então, relatá-lo ao gerente. É função do supervisor prestar assessoria ao gerente da área auxiliando-o, em muitos casos, na avaliação da situação anormal e na atuação sobre a causa fundamental da anomalia através de ações corretivas (método PDCA de soluções de problemas, conforme quadro 5).

Para maiores esclarecimentos a respeito das atribuições de cada função empresarial, o quadro 4 apresenta a divisão das funções por trabalho exercido.

Quadro 4: Tipo de trabalho exercido em cada função

SITUAÇÃO FUNÇÃO ↓ →		NORMAL	OCORRÊNCIA DE ANOMALIAS
GERENCIAIS	DIREÇÃO	*Estabelece METAS que garantem a sobrevivência da empresa a partir do plano estratégico.	*Estabelece METAS para corrigir a "Situação Atual". *Compreende o relatório da "Situação Atual".
	GERENCIA- MENTO	*Atinge METAS (PDCA). *Treina função supervisão.	*Faz semestralmente o "Relatório da Situação Atual" para a chefia. *Elimina as anomalias crônicas atuando nas causas fundamentais (PDCA). *Reve periodicamente as anomalias detectando as anomalias crônicas (Análise de Pareto). *Verifica diariamente as anomalias no local de ocorrência atuando complementarmente à função supervisão.
	ASSESSORIA (TÉCNICA)	*Ajuda a função gerencial contribuindo com conhecimento técnico.	
OPERACIONAIS	SUPERVISÃO	*Verifica se a função operação esta cumprindo os procedimentos operacionais padrão. *Treina a função operação.	*Registra as anomalias e relata para a função gerencial. *Conduz Análises das Anomalias, atacando as causas imediatas (p.ex: o padrão foi cumprido?).
	OPERAÇÃO	*Cumpre os Procedimentos Operacionais Padrão.	*Relata as anomalias

Fonte: Adaptado de Campos, 1994.

No caso do gerente, as suas atividades podem ser resumidas no treinamento dos supervisores, na revisão da análise de anomalias, apresentadas pelo supervisor, na intenção de extingui-las definitivamente, utilizando para isto o método PDCA de soluções de problemas (quadro 5), e, por fim, dedicando-se às melhorias no processo (análise e adoção de novos padrões) com o propósito de competitividade da empresa como um todo.

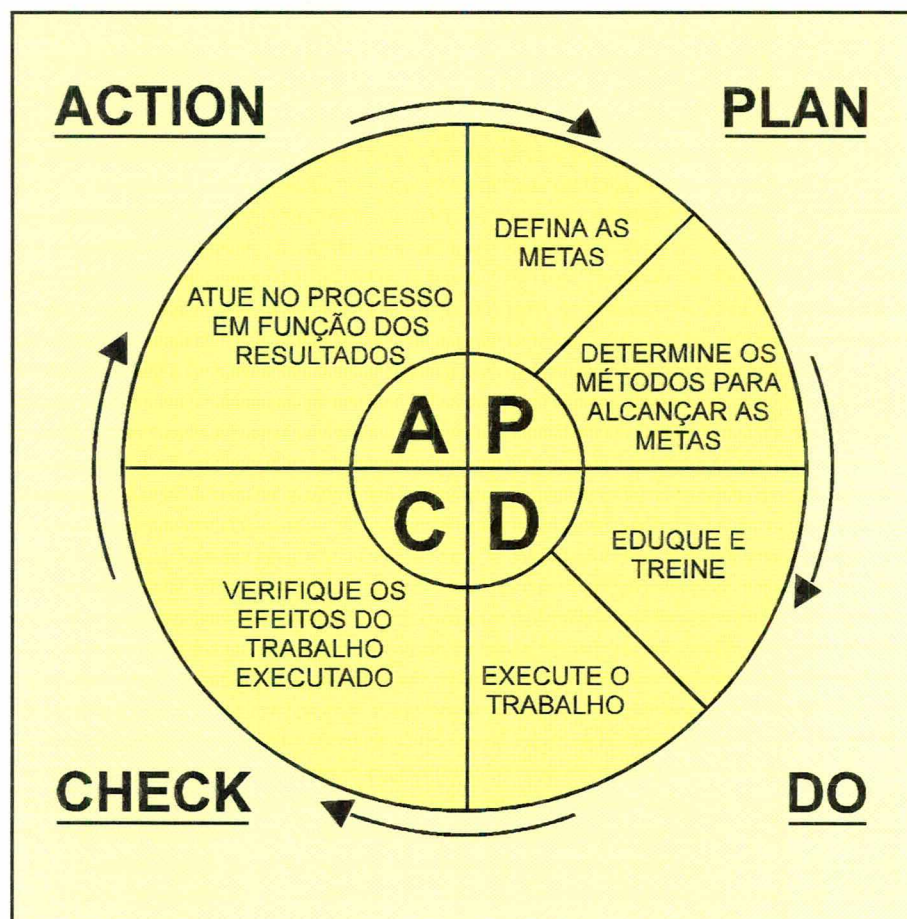
Auxiliando toda a avaliação no que se refere ao processo e ao produto/serviço final, lança-se mão dos itens de verificação e dos itens de controle, respectivamente. Os itens de verificação são índices numéricos, utilizados para avaliar resultados durante o processo e os itens de controle também são índices numéricos utilizados para avaliar as características de qualidade apresentadas depois do processo finalizado. Ambos são índices que irão proporcionar um gerenciamento mais eficaz por basearem-se em dados concretos. Mas como falar em gerenciamento sem referir-se ao controle? O que se tem notado é que, muitas vezes, o gerenciamento das empresas tem sido prejudicado, e conseqüentemente os resultados de seus

processos, pela pouca consideração atribuída ao controle por parte dos gerentes, que parecem desconhecer o seu valor real como base para qualquer administração bem sucedida. Controle que, além de ser praticado, deve ser ensinado aos seus operadores para ser utilizado em seu trabalho diário na execução de tarefas.

Destaca-se o método de gerenciamento PDCA (figura 5), sob a ótica do TQC, cujo objetivo geral de controle do processo se divide em "manutenção" e "melhoria de padrões":

I - Para Manter Resultados - (utilizados por todas as pessoas na empresa) quando os padrões fixados têm alcançado o seu objetivo, isto é, o processo tem confirmado a previsão de resultados estabelecidos, o gerenciamento desse processo concentra-se apenas na sua manutenção, agindo-se sobre os resultados e sobre as causas dos desvios.

II - Para Melhorar Resultados - (utilizados pelas chefias e pelos círculos de controle da qualidade) quando o resultado do processo não alcança todas as características de qualidade necessárias para satisfazer o cliente, é preciso que os problemas existentes no processo sejam analisados e eliminados, alterando-se a forma de execução dos trabalhos e, conseqüentemente, os padrões até então utilizados.



Fonte: Adaptação de Campos, 1994.

Figura 5: PDCA - Método de Controle de Processo.

Quadro 5: PDCA - Método de Solução de Problemas.

PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P	①	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	DEFINIR CLARAMENTE O PROBLEMA E RECONHECER SUA IMPORTÂNCIA.
	②	OBSERVAÇÃO	INVESTIGAR AS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DO PROBLEMA COM UMA VISÃO AMPLA E SOB VÁRIOS PONTOS DE VISTA.
	③	ANÁLISE	DESCOBRIR AS CAUSAS FUNDAMENTAIS.
	④	PLANO DE AÇÃO	CONCEBER UM PLANO PARA BLOQUEAR AS CAUSAS FUNDAMENTAIS.
D	⑤	EXECUÇÃO	BLOQUEAR AS CAUSAS FUNDAMENTAIS.
C	⑥	VERIFICAÇÃO	VERIFICAR SE O BLOQUEIO FOI EFETIVO.
	⑦	(BLOQUEIO FOI EFETIVO?)	
A	⑧	PADRONIZAÇÃO	PREVENIR CONTRA O REAPARECIMENTO DO PROBLEMA.
	⑨	CONCLUSÃO	RECAPITULAR TODO O PROCESSO DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA PARA TRABALHO FUTURO.

Fonte: Adaptado de Campos, 1994.

Para que os problemas, ou resultados indesejáveis, do tipo desvios crônicos ou de melhoria dos resultados sejam resolvidos, é preciso que o processo seja criteriosamente avaliado, comparando-se o resultado pretendido (meta) com o resultado alcançado. A forma comum para tratar de um problema dito ocasional é utilizar a *metodologia de análise de falha*, que objetiva alcançar a causa mais provável de determinado problema por meio de sucessivos questionamentos que vão desde o “porquê” do problema original, passando pelo “porquê” de suas respostas, até que se atinja o motivo que deu causa à situação problemática. Já no caso de problemas crônicos, aponta-se o *método de solução de problemas*, conforme está apresentado no quadro 5, para a sua resolução. É importante ressaltar que as duas metodologias citadas são coerentes com o ciclo PDCA, embora possa haver características distintas em relação às suas etapas.

Não há como se negar a importância do nível operacional para as instituições. O envolvimento dos operadores contribuindo para melhorias no processo, e não apenas na execução de tarefas diárias, é um grande recurso para que a qualidade total seja uma constante. Sendo assim, deu-se destaque para os círculos de controle da qualidade neste trabalho, que, em meio a este contexto, surge com função de assessoria ao trabalhar na busca de melhorias.

2.3.1.2 - Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's)

O gerenciamento da rotina está dividido em cumprir padrões e atuar nos resultados e nas causas dos desvios, função própria dos operadores que, assim, garantem a qualidade dos resultados; e melhorar os resultados através da análise do processo na busca de novos padrões, competência das chefias e de seus supervisores, além de poder contar com os CCQ's que apresentam, neste momento, a sua maior contribuição no que se refere à padronização (figura 6).

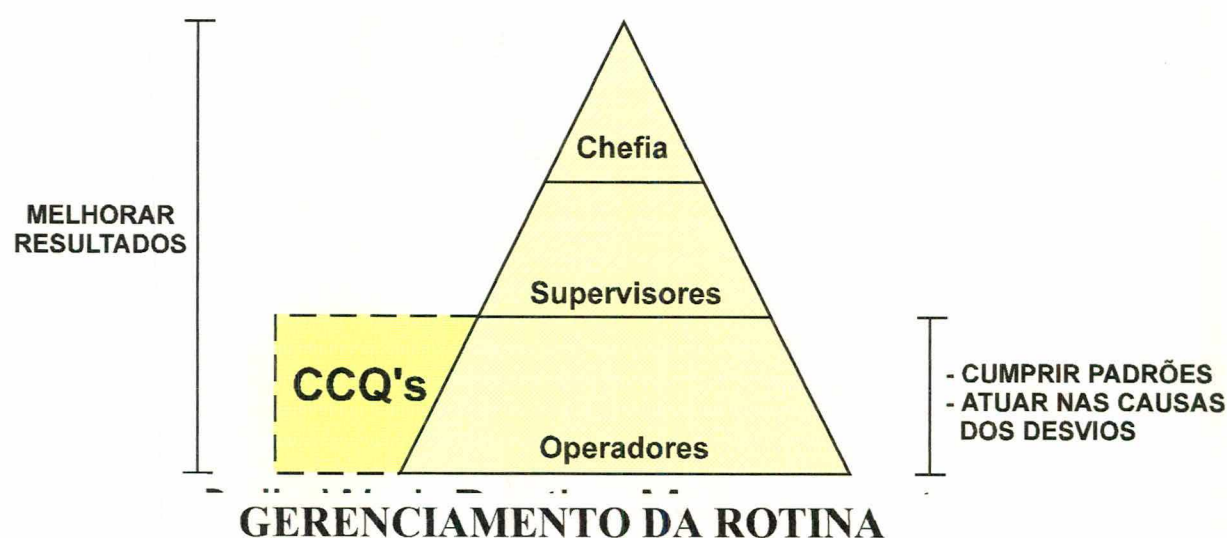


Figura 6: Divisão de funções no gerenciamento da rotina.

Os CCQ's, justificam a sua existência e conseguem se desenvolver em empresas que se empenham em tratar do crescimento do ser humano, já que têm como característica o

autodesenvolvimento e o desenvolvimento mútuo. Mas, para que os trabalhos dos CCQ's atinjam melhorias realmente relevantes para o setor, é necessário que esteja vinculado às atividades de TQC dentro da empresa, isto é, que seja parte integrante do programa de Controle da Qualidade Total, que necessita, indiscutivelmente, dos seus operadores para obter sucesso.

O pensamento desenvolvido por COSTA (1991, p.91) de que

Normalmente, em uma empresa ocidental, só se pensa em pedir a colaboração dos empregados quando despontam as dificuldades. Essas dificuldades são sentidas de formas diversas e invariavelmente as soluções apontam para programas participativos de melhoria da qualidade, redução de custos e criatividade. Por essa razão, as expectativas patronais se voltam para a adesão dos recursos humanos aos esforços de reabilitação, por ser a única força dentro da empresa capaz de desenvolver tais soluções para os problemas,

exibe a situação atual dos empresários de um modo geral, e, em especial, dos brasileiros que começam a perceber a necessidade de dedicar maior atenção aos seus recursos humanos de chão de fábrica, àqueles que têm no seu trabalho diário a incumbência de realizar tarefas operacionais e, por isso mesmo, são capazes de identificar problemas e resolvê-los com eficiência dificilmente alcançada por outros, cuja posição hierárquica exige dedicação especial a assuntos vitais ao setor o qual gerenciam.

Segundo a visão participativa, que vem reverter o modelo de gerenciamento baseado na administração Taylorista onde aqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico estão na empresa para pensar e a mão-de-obra apenas para executar tarefas conforme foram idealizadas, surgem os CCQ's nas empresas ocidentais como forma de adaptar o modelo japonês, cujos objetivos principais centram-se na segurança, redução de custos, melhoria de qualidade, aumento de eficiência, zero defeito, dentre outros.

Os CCQ's podem ser definidos como um pequeno grupo de trabalhadores que se reúnem, periodicamente e voluntariamente, para analisar e solucionar problemas, na intenção de

buscar melhorias para a própria área de trabalho, utilizando técnicas estatísticas de solução de problemas para realizar atividades de controle da qualidade.

As características mais relevantes quando das atividades dos CCQ's foram apontadas por ISHIKAWA (1997) e valem ser apontadas:

I - Voluntarismo - Os CCQ's só atingem seu objetivo no caso de cada um dos seus integrantes participar das suas atividades por vontade própria.

II - Autodesenvolvimento - Cada integrante educando-se e treinando para o Controle da Qualidade Total.

III - Desenvolvimento Mútuo - Incentivo à troca de idéias entre diferentes setores e empresas.

IV - Participação de Todos os Membros - É fundamental que todos os operadores de um mesmo setor participem de CCQ's para que o setor como um todo desenvolva-se.

V - Continuidade - A idéia presente nas atividades dos CCQ's é que eles trabalhem na busca de melhorias continuamente, sem que a solução de um problema seja motivo para cessar estas atividades.

Além destas características, CHEVALIER (apud Ferro e Grande, 1997, p.82) parece perceber a importância da flexibilidade permitida aos círculos. *"Chevalier percebeu que as empresas que venceram a fase de declínio e evitaram que os Círculos desaparecessem, foram aquelas que lhes deram flexibilidade, permitindo que absorvessem mudanças e se adaptassem às novas situações".*

No Brasil, os primeiros trabalhos desenvolvidos pelos CCQ's ocorreram em 1971, nas empresas Volkswagen, Johnson & Johnson e Embraer. A idéia foi posta em prática no Estado de Santa Catarina primeiramente pela Cia. Hering, Fundação Tupi e depois pelo Grupo Weg, Cônsul, Portobello, Linhas Círculo, dentre outras que aderiram ao programa. Atualmente, os

programas para implantação de CCQ's já estão mais difundidos no meio empresarial brasileiro, que anseia por um aumento significativo na qualidade dos seus produtos/serviços, a custos cada vez mais baixos, com o permanente objetivo de competitividade.

Em todo esforço das empresas que implantam programas CCQ's estão contidos objetivos específicos, bem traduzidos por COSTA, op. cit., p. 121.

- *Promover o desenvolvimento da empresa.*
- *Promover o desenvolvimento individual do empregado.*
- *Promover a satisfação dos Círculos.*
- *Promover a satisfação do empresário.*

A experiência conquistada pelos círculos ao solucionarem problemas cria um grupo de trabalho cada vez mais capacitado e envolvido na idéia de controlar a qualidade, fator que deve ser considerado e incentivado pelos administradores de empresas que desejam ter a rotina diária gerenciada pelos próprios operadores. DRUMOND (1983, p.65) acrescenta que

Os resultados já alcançados, evidenciados através dos fatos, nos mostram e nos levam hoje a acreditar que, no programa CCQ, o mais importante é seu aspecto de valorização do homem, dos recursos humanos da empresa. Os círculos permitem que os empregados mostrem seus valores e potencialidades, e sintam mais de perto e façam os outros sentirem sua capacidade profissional, seus valores e sua criatividade na solução de problemas que eles conhecem melhor que ninguém. Para os membros de CCQ o mais importante é a participação na vida industrial, a oportunidade de serem reconhecidos pelo trabalho que fazem, seu crescimento profissional e, conseqüentemente, o aparecimento de novas oportunidades na empresa. //

2.4 - LIDERANÇA SITUACIONAL E TQC

CAMPOS (1992b), ao tratar o gerenciamento do crescimento do ser humano na sua obra "Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)", ressalta o aspecto humano como

fundamental para a empresa que pretende ser competitiva, baseando-se na experiência japonesa sobre implantação de programas de Controle da Qualidade Total.

Sendo o aspecto humano destacado por programas TQC, há de se centrar no gerenciamento dos recursos humanos da organização como única maneira de se conseguir qualidade e produtividade. Mas, será que a simples condição de gerente de uma equipe de trabalho é suficiente para se alcançar produtos e serviços com qualidade? Os fatos mostram que não. Caso isto fosse uma verdade, nossas empresas estariam vivendo momentos de prosperidade, já que a figura de gerentes, aqueles que estão diariamente "apagando incêndios" dentro da organização, sem tempo disponível para trabalhar em gerenciamento propriamente dito, não parece faltar.

A realidade, ao contrário, tem nos mostrado que as empresas necessitam, urgentemente, transformar seus diretores, gerentes, chefes,... em líderes. Em líderes eficazes que, atentando para o grande recurso que possuem dentro da empresa, utilizem-se de métodos e técnicas para maximizar a capacidade e entusiasmo para o trabalho que existe em cada ser humano.

É claro que isto não é tarefa fácil, nem tão pouco rápida. Mas, é fato que os programas TQC só serão bem sucedidos se baseados na força de trabalho da empresa. Como a Liderança Situacional visa tanto a tarefa quanto as relações interpessoais, é uma teoria com grandes chances de ser eficaz se colocada em prática simultaneamente à implantação destes programas.

2.4.1 - Liderança Situacional e Padronização

Partindo-se do princípio que a padronização é responsabilidade do gerente e a ele não cabe delegar sem ter certeza de que seus subordinados estão aptos a desenvolver tarefas por conta própria, mais do que um gerente, o responsável pelo setor, que terá suas rotinas padronizadas, tem de ser um líder.

As mais variadas e imprevisíveis situações que envolvem um gerente durante o seu trabalho na empresa são suficientes para justificar a necessidade da existência de um líder

situacional que influencie o comportamento dos futuros responsáveis (subordinados) pelas rotinas do setor.

O gerente, ou líder situacional, então, ao analisar o momento específico durante o processo de padronização que estará vivenciando, tem de considerar a maturidade de seus subordinados para que utilize o estilo de liderança mais eficaz em relação à situação determinada.

ARANTES, op. cit., através de sua experiência no acompanhamento do processo de padronização da Companhia Siderúrgica Nacional, pode perceber que as diversas etapas do processo exigiram dos líderes da CSN comportamentos variados, que foram por ele mesmo explicados através da teoria da Liderança Situacional, e que aqui será repassado, de forma resumida, a fim de oferecer um exemplo prático da teoria que se está pretendendo defender. (Ver figura 9).

FASE I:

O momento inicial do processo, quando a insegurança em abraçar projeto de tamanha complexidade tomou conta da empresa como um todo, exigiu dos seus líderes um posicionamento mais de determinar as tarefas à seus subordinados. Definições do tipo o que, como, quando e onde fazer foram o único diferencial percebido para justificar um melhor resultado de algumas diretorias que utilizaram este estilo de liderança nesta fase, em relação a outras cujos líderes foram menos diretivos.

A análise do autor é pertinente, uma vez que se tratava de uma situação que representava o início da implantação de um novo projeto na empresa, caso que é encarado pelo líder situacional de forma a guiar os trabalhos para seus subordinados, centrando-se nas tarefas e dirigindo-as rigorosamente.

FASE II:

A etapa seguinte, quando as pessoas já demonstravam mais disposição para assumirem responsabilidades, um gerenciamento baseado na educação e esclarecimentos, sem deixar de lado alguma determinação, foi fundamental para que algumas unidades gerenciais não perdessem tempo com a padronização de trivialidades.

É grande a probabilidade de o líder diretivo-persuasivo ser eficaz em momentos similares a este, quando o subordinado ainda não possui habilidades necessárias para assumir responsabilidades, mas a vontade está presente em suas atitudes.

FASE III:

Um fato interessante marcou o processo de padronização na CSN. A crise enfrentada pela empresa no início dos anos 90 foi responsável pelo entusiasmo e disposição demonstrados principalmente por aqueles que tinham capacidade de assumir a padronização. Com eles não foi preciso adotar o estilo de liderança "Compartilhar", pois a maturidade alta identificava-os como capazes de assumir a implantação do programa.

No entanto, como o tratamento aos indivíduos não deve ser linear, já que suas diferenças são ilimitadas, a prática veio confirmar a teoria da Liderança Situacional. A uma equipe de funcionários, que a princípio coordenava setores responsáveis por normas, foi necessário aplicar uma liderança que valorizasse a comunicação e o apoio, já que, apesar de capacitados, a insegurança associada à perda de poder que a padronização ameaçava causar estava impedindo que eles promovessem as mudanças necessárias.

FASE IV:

Passados quatro anos do início da implantação da padronização na Companhia até o momento em que estes fatos foram relatados, grande parte das unidades gerenciais estavam delegando tarefas com destaque para a definição de o que padronizar.

A alta maturidade da maioria dos empregados tinha surtido efeito prático, quando 30% do chão de fábrica já estava participando de círculos de controle da qualidade.

Para ARANTES, op. cit., a realidade presente na CSN só foi possível ser conquistada uma vez que, de um modo geral, os estilos de liderança foram acompanhando as alterações na maturidade dos empregados.

Até aqui foram apresentados aspectos bastante gerais que caracterizam a relação existente entre a teoria da Liderança Situacional e a padronização (ver figura 7), através do relato de situações práticas vivenciadas durante um processo de padronização.

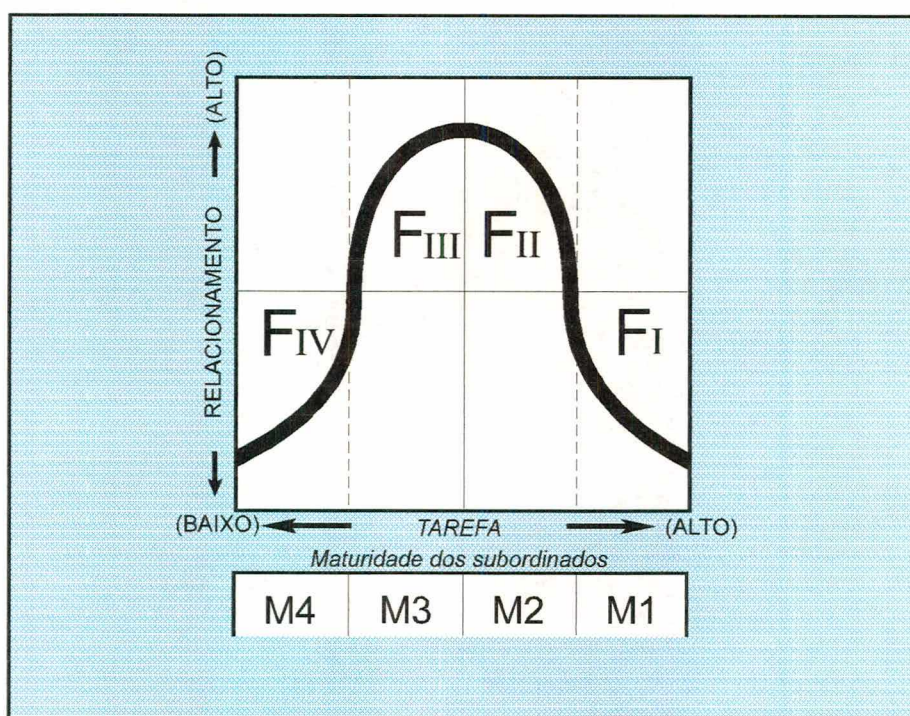


Figura 7: Relação entre liderança situacional e padronização.

A fim de se tratar dos aspectos mais particulares sobre a relação Liderança Situacional e padronização, apresenta-se no anexo II o desenvolvimento do jogo LIDERSIT-TQC.

2.4.2 - Liderança Situacional e CCQ's

A mesma estrutura utilizada para explicar a relação entre as duas teorias tratadas anteriormente será utilizada para esclarecer a relação geral entre a teoria da Liderança Situacional e a teoria dos CCQ's, porém sem a utilização de um caso prático para ilustrar.

FASE I:

Como qualquer nova concepção que está sendo implantada na organização, a dos CCQ's tem na sua fase inicial um momento que, em geral, a população empresarial encontra-se ainda muito despreparada e sem entusiasmo para tomar qualquer decisão que venha ao encontro das transformações que estão ocorrendo.

Na intenção de despertar o interesse dos empregados para a formação de CCQ's, ao líder situacional cabe dar todo o direcionamento do programa, estabelecendo sua estrutura e acompanhando seu desenvolvimento, garantindo, assim, que ele venha a atingir as metas estabelecidas.

FASE II:

A fim de despertar interesse da equipe de empregados pela nova idéia, é hora de o líder esclarecer quais são os verdadeiros objetivos do programa. Infinitas são as formas de se repassar este conhecimento àqueles cujas posturas participativas se pretende conquistar. No entanto, o voluntarismo dos participantes de círculos tem que ser respeitado, para garantir a sua indispensável consistência. As pessoas, de forma alguma, têm que se sentir obrigadas a fazer parte dos CCQ's. Assim, a opção deverá ser uma iniciativa própria de cada um.

Este é um momento em que os líderes para os CCQ's começam a se manifestar. Iniciativa que deve ser aproveitada, proporcionando-lhes treinamentos voltados para o TQC e nos fundamentos dos CCQ's.

FASE III:

Os líderes dos CCQ's já treinados e formando sua equipe de controle da qualidade, na maioria dos casos, sentem-se inseguros para iniciar os trabalhos. É fundamental que o líder situacional demonstre que está pronto para apoiar qualquer iniciativa do grupo em resolver problemas seguindo as diretrizes do programa da qualidade total, dentro do setor. Os subordinados têm que estar convencidos de que o gerente os auxiliará sempre que for preciso. Para tanto, a comunicação entre líder e subordinado deve ser estimulada.

FASE IV:

Esta é a fase em que os CCQ's já se encontram trabalhando constantemente nas melhorias e o líder tem apenas que deixar os trabalhos serem desenvolvidos conforme estabelecidos pelos próprios integrantes dos CCQ's. Parte-se do princípio geral que eles se encontram em um alto nível de maturidade, que se traduz em disposição e capacidade para assumir a responsabilidade por solucionar problemas operacionais.

Mas, é conveniente salientar que, sempre que for e somente quando for solicitado, o líder deverá interferir nos trabalhos dos CCQ's, mas sempre consciente de que é sua a responsabilidade pelas melhorias ocorridas no processo produtivo.

A figura 8 representa o processo de implantação do programa CCQ aliado à Liderança Situacional.

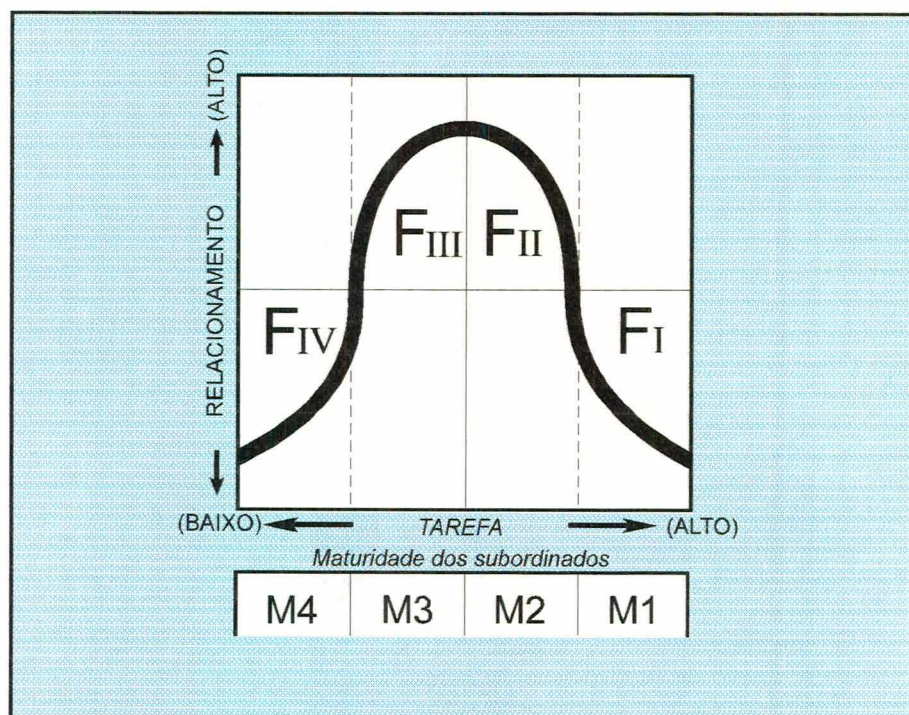


Figura 8: Relação entre liderança situacional e CCQ's.

As questões que compõem o LIDERSIT-TQC procuram representar situações específicas da relação Liderança Situacional e CCQ's e encontram-se descritas no anexo II.

2.4.3 - A Fusão das Teorias

Após ter-se em mãos uma descrição das duas teorias, Liderança Situacional e TQC, fica evidente a sua complementariedade quando se trata da questão gerenciamento.

A busca da qualidade total pelas organizações requer uma maior participação e comprometimento dos recursos humanos com o desenvolvimento de seus processos produtivos, sem o que inviabilizaria qualquer iniciativa neste sentido.

Esta participação é algo que pode ser obtido a partir da prática da Liderança Situacional, já que a teoria preconiza que os subordinados vão obtendo maior autonomia na realização de tarefas à medida em que o líder vai conquistando níveis mais altos de maturidade

por parte dos integrantes de sua equipe de trabalho, até que seja possível delegar-lhe a tarefa. Desta forma, o líder assume o papel de treinador de seus subordinados, utilizando desde o estilo “Determinar” até o estilo “Delegar”. A delegação da tarefa ocorre quando o subordinado atinge uma alta maturidade, mostrando-se tecnicamente capaz e entusiasmado para o trabalho. O comprometimento requerido pela qualidade total apresenta-se, então, neste momento em que o subordinado passa a sentir-se parte do processo, assumindo os problemas que encontram-se dentro dos limites de sua área de atuação.

O modelo desenvolvido neste trabalho representa a fusão das duas teorias em um instrumento capaz treinar e desenvolver pessoas a fim de atuarem como líderes empresariais.

A importância desta fusão pode ser compreendida a partir dos resultados obtidos na aplicação do LIDERSIT (anexo III) que envolveu 47% dos diretores e 62% dos gerentes, perfazendo um total de 61% dos integrantes da estrutura gerencial da empresa em estudo. Os resultados apontam para líderes com dificuldades em delegar tarefas, 35% com dificuldades em utilizar corretamente os grupos de risco “Determinar” e “Delegar”, e 49% em utilizar o grupo de risco “Delegar”; limitações em relação à flexibilidade de comando foram evidenciadas, uma vez que 56% dos participantes a demonstraram.

O LIDERSIT-TQC, como será visto no próximo capítulo, apresenta as teorias de forma complementar, desenvolvendo gerentes para atuarem frente aos seus subordinados de forma situacional, na intenção de conquistar equipes de trabalho comprometidas com os preceitos do TQC.

CAPÍTULO III

O MODELO PROPOSTO

3.1- APRESENTAÇÃO

O modelo aqui proposto foi baseado, primeiramente, em inúmeras pesquisas bibliográficas e na experiência profissional da autora na área da qualidade total. Após ter tido a oportunidade de trabalhar com o jogo de empresas LIDERSIT, a princípio em sala de aula, na condição de treinanda, e posteriormente dentro dos limites de uma empresa prestadora de serviço, aplicando-o a seus gerentes e diretores, pôde compreender o grande potencial que havia neste jogo voltado para o treinamento gerencial.

A idéia é, então, partir do jogo LIDERSIT, que objetiva o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos baseado na teoria da Liderança Situacional, enriquecendo-o através da abordagem de questões próprias ao TQC, mais especificamente, aos aspectos relativos ao gerenciamento da rotina. Permanece, no entanto, o propósito inicial de treinamento gerencial.

Para tanto, a seguir será mostrado de que forma fez-se a integração de tão poderosa ferramenta para treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e a teoria da qualidade total, através de um CBT teoricamente idealizado. Quais são os limites de aplicação deste modelo? A esta questão procurou-se apresentar resposta clara, indubitável.

Convém salientar que aqui não se pretende oferecer fórmulas pré-estabelecidas que restrinjam a criatividade inerente a qualquer pessoa frente a situações imprevisíveis, não raras no universo empresarial. Apenas sugere-se uma linha geral de atuação por parte daqueles que ocupam cargos gerenciais e que, para serem bem sucedidos, necessitam influenciar comportamentos. Isso é possível uma vez que a teoria da Liderança Situacional, comprovadamente eficiente na prática, oferece a oportunidade de um líder desenvolver sua

habilidade de diagnosticar situações e ser flexível ao lidar com elas. HERSEY e BLANCHARD, op. cit., p.185, afirma que **"...os gerentes devem ser capazes de identificar a realidade do seu ambiente. Mas, mesmo tendo boa habilidade de diagnóstico, os líderes não serão eficazes se não souberem adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente"**.

A figura 1 do capítulo anterior serve de base para a operacionalização do modelo, quando resume a teoria da Liderança Situacional de forma bastante compreensível.

3.2 - LIDERSIT: O MODELO ATUAL

Com a prática do jogo de empresa LIDERSIT, pode-se constatar a sua eficácia em diagnosticar o estilo de liderança adotado por cada jogador, bem como testar sua versatilidade de comando e treinar o usuário para aumentar sua versatilidade de liderança, principais objetivos propostos pela autora.

As várias qualidades encontradas no jogo LIDERSIT foram responsáveis pelo interesse despertado em elaborar o LIDERSIT-TQC, o qual pode aproveitar muitas delas. Entre estas qualidades, evidenciam-se:

I - O desenvolvimento de um modelo matemático capaz de equacionar variáveis relacionadas ao comportamento humano é uma qualidade do LIDERSIT a ser ressaltada, já que a complexidade na mensuração destas variáveis, tende a desestimular iniciativas desta ordem, restringindo a aprendizagem aos modelos teóricos existentes.

II - A simulação de um ambiente empresarial, colocando o jogador frente a situações que fazem parte de seu dia-a-dia é, sem dúvida, uma forma de atraí-lo para o treinamento e facilitar a sua compreensão a respeito da teoria.

III - A idéia de trabalhar com questões que retratam uma empresa hipotética oferece a liberdade de o jogo ser aplicado a qualquer pessoa que ocupe posição de liderança nos mais diversos ramos de atividade.

IV - A facilidade do usuário em operar o programa, devido a interface gráfica amigável, que o conduz a telas e opções seguindo uma sequência lógica.

No entanto, é pertinente salientar alguns aspectos que merecem maior atenção quando se pretende aperfeiçoar este trabalho.

I - O LIDERSIT não oferece *feedback* no momento do jogo, ou seja, o jogador não fica sabendo se sua resposta está correta ou incorreta, assim que ele a assinala. O LIDERSIT serve como um diagnóstico, o qual poderá ser acessado pelo jogador apenas quando todas as questões já tiverem sido respondidas.

Procurou-se aprimorar este aspecto no LIDERSIT-TQC oferecendo ao jogador uma dica a respeito da resposta correta, assim que ele assinala uma resposta incorreta. Desta forma, a dica oferece a oportunidade de o treinando aprender enquanto joga.

II - O fator tempo, utilizado no módulo “jogo do chefe”, limita o jogador a responder as questões do LIDERSIT em 15 minutos, ao final do qual o jogador recebe seu resultado, baseado no total de pontos acumulados. Assim, quanto mais questões corretas forem respondidas no espaço de tempo pré-determinado, mais pontos o jogador acumulará.

A ansiedade por parte do jogador em responder o maior número de questões possíveis no prazo de 15 minutos vem prejudicar a clara compreensão das questões propostas e da teoria envolvida. Baseado nesta observação, o LIDERSIT-TQC apresenta apenas 12 questões a cada jogada, que não estão limitadas ao fator tempo, o que permite ao jogador analisar atentamente cada questão e suas dicas, assimilando mais facilmente os conhecimentos que estão inseridos no jogo. O tempo para responder estas questões poderá ser fixado por um instrutor ou pelos organizadores, de acordo com os objetivos de cada treinamento.

III - Os módulos “auto avaliação” e “treinamento”, poderiam apresentar uma outra dinâmica, que tanto facilitasse a compreensão da teoria quanto despertasse maior entusiasmo ao treinando. O depoimento de um considerável número de usuários que tiveram a oportunidade de utilizar os dois módulos mostrou que a repetição desta atividade não é algo atrativo, o que pode atrasar o aprendizado.

A dinâmica apresentada no LIDERSIT-TQC pretende corrigir esta falha, já que ele se apresentará futuramente em forma de CBT, utilizando componentes de multimídia na intenção de estimular a participação do jogador. Assim, o LIDERSIT-TQC poderá contar com texto, gráfico, som, vídeo e animação.

3.3- OPERACIONALIZAÇÃO DO LIDERSIT-TQC

O jogo de empresas LIDERSIT ao ser complementado com temas da metodologia TQC, especificamente a padronização e os CCQ's, ganha uma nova composição, baseada na mesma forma de operacionalização, devidamente adaptada, já que o jogo original foi implementado e demonstrou eficácia ao apresentar resultados comprovadamente fidedignos aos dados levantados. A proposta, então, encontra seus limites no desenvolvimento de um aplicativo computacional idealizado sob a forma de um CBT, conforme está detalhado nos itens 3.4.1 a 3.4.3 deste capítulo. A etapa do jogo envolve 24 questões que abordam os temas citados, em interação com a teoria da Liderança Situacional relacionada ao aspecto posse do problema, proporcionando a avaliação do jogador conforme sua atuação. Como o aplicativo é, a princípio, teórico, o questionário será entregue a cada jogador, que após respondê-lo devolverá a quem o estiver aplicando para que seja devidamente tabulado e posteriormente o resultado seja devolvido aos interessados.

Para maior compreensão das alterações realizadas, a seguir descreve-se um paralelo entre o LIDERSIT e o LIDERSIT-TQC:

3.3.1- Elaboração do Questionário

A- O LIDERSIT é composto de 12 questões (anexo I) que tratam da teoria da Liderança Situacional, utilizadas nos três módulos em que está dividido o programa. São eles: módulo auto-avaliação, módulo jogo do chefe e módulo treinamento. As 12 questões simulam casos próprios de organizações empresariais, onde o jogador é um líder de determinado setor. Através de cada questão, que é independente de qualquer outra para ser respondida, o jogador analisa o nível de maturidade de seus subordinados, possuindo quatro alternativas de resposta, representando um estilo de liderança cada uma (E1, E2, E3 e E4).

B- Para a etapa do jogo no LIDERSIT-TQC foi elaborado um novo questionário composto de 24 simulações de situações comumente vivenciadas em um universo empresarial (anexo II). Manteve-se a idéia original, no entanto as questões foram reformuladas a fim de melhor explorar os assuntos que passou a envolver.

Nas 24 questões que deram origem ao novo jogo encontram-se 12 referentes à padronização e 12 correspondendo aos CCQ's, todas associadas à teoria da Liderança Situacional. As questões são independentes entre si, ou seja, não cumprem uma seqüência estabelecida. Em cada questão o jogador irá defrontar-se com situações do dia-a-dia de uma empresa e terá 4 alternativas de resposta cada uma, as quais representarão os 4 estilos de liderança proposto pela Liderança Situacional.

Para cada rodada do jogo serão sorteadas 12 questões, envolvendo 6 sobre padronização e 6 sobre CCQ's, criteriosamente estabelecidas, quando o jogador, na condição de líder de um grupo, deverá responder cada uma das simulações utilizando seu conhecimento sobre as teorias envolvidas, a fim de escolher uma alternativa de resposta que melhor evidencie o comportamento adotado por ele naquela situação (E1, E2, E3 ou E4).

3.3.2 - Avaliação dos Perfis de Liderança

A fim de recordar o que já foi citado em capítulo anterior, tem-se os estilos primários e secundários de um líder que são os norteadores da avaliação para ambos os jogos:

Estilos Primários:

I - Determinar - **E1**

II - Persuadir - **E2**

III - Compartilhar - **E3**

IV - Delegar - **E4**

Estilos Secundários:

I - Determinar - Compartilhar/ **E1-E3**

II - Determinar - Delegar/ **E1- E4**

III - Persuadir - Compartilhar/ **E2 - E3**

IV - Determinar - Persuadir/ **E1 - E2**

V - Persuadir - Delegar / **E2 - E4**

VI - Compartilhar - Delegar/ **E3 - E4**

A- O usuário do sistema desenvolvido para o LIDERSIT, após avaliar a situação no que refere-se à maturidade da equipe de trabalho por ele liderada, escolhe uma alternativa de resposta sendo esta registrada pelo programa que a classifica como estilo E1, E2, E3, e E4.

Com todo o questionário respondido, é diagnosticado o perfil de liderança do usuário através da pontuação acumulada em cada um dos estilos. O programa emite uma mensagem especial para aqueles que mostram ter dificuldades em adotar os estilos E1 e/ou E4.

A.I- Caracterizam-se os perfis mistos ($E_x - E_y$, onde x e y variam de 1 a 4):

- $Q_x \geq 7$

- $Q_y = 2^a$. maior pontuação

A.II- Caracterizam-se os perfis puros:

- Atenção especial foi dada aos grupos de risco, E1 e E4, assim chamados, pois se forem utilizados em situações que não os requerem são capazes de provocar grandes crises. São os que têm maior probabilidade de serem os estilos menos eficazes nestas situações, segundo os autores Hersey e Blanchard. A estes grupos atribui-se:

- soma dos pontos $E1 \geq 5$ (pontuação máxima) - identifica-se o perfil puro AUTORITÁRIO ou

- soma dos pontos $E4 \geq 5$ (pontuação máxima) - identifica-se o perfil puro DELEGATIVO.

- Pontuação acumulada em E2 e E3:

- soma dos pontos $E2 \geq 6$ (pontuação máxima) - identifica-se o perfil puro PERSUASIVO ou

- soma dos pontos $E3 \geq 6$ (pontuação máxima) - identifica-se o perfil puro PARTICIPATIVO.

A.III- Todas as respostas corretas = líder eficaz.

A.IV- Se o usuário não se encaixa em nenhum dos grupos, recebe uma mensagem especial.

B- O LIDERSIT-TQC também possui 4 alternativas de resposta, representando os 4 estilos de liderança propostos pela teoria da Liderança Situacional para cada questão formulada segundo as teorias da padronização e dos CCQ's. Ao final da rodada do jogo, identifica-se o perfil de liderança apresentado através dos pontos acumulados em E1, E2, E3 e E4 e emite-se uma mensagem adaptada do LIDERSIT, conforme quadro 6.

Quadro 6: Mensagem emitida em função do estilo identificado.

ESTILO IDENTIFICADO	MENSAGEM EMITIDA
E1 - DETERMINAR	Identificou-se que você utiliza preferencialmente um estilo de liderança Diretivo. É comum você trazer os problemas do setor para si e resolvê-los ao seu modo. Autoritariamente, você costuma determinar os trabalhos a serem desenvolvidos por sua equipe. Em geral, não acredita que as pessoas possam tomar decisões mais acertadas por si sós e, depois de um determinado tempo, tende a produzir indivíduos imaturos.
E2 - PERSUADIR	Identificou-se que você utiliza preferencialmente um estilo de liderança Persuasivo. Na maioria das vezes, age como se estivesse dividindo o problema com seus subordinados. Em geral, explica decisões e oferece oportunidades para esclarecimentos, mas nunca está seguro de que outra pessoa poderia tomar decisões com tanta eficiência. Um dos maiores defeitos deste tipo de liderança é o crescimento e desenvolvimento apenas do líder, que tem a oportunidade de tomar decisões, cometer erros e aprender com a própria experiência.
E3 - COMPARTILHAR	Identificou-se que você utiliza preferencialmente um estilo de liderança Participativo. Você tende a agir como se os seus subordinados estivessem com a posse dos problemas que surgem no setor. Na maioria das vezes, procura encorajar o grupo, colaborando com suas idéias e facilitando a tomada de decisões. Em geral, você se compromete com seus subordinados, mas teme delegar total responsabilidade a eles. Os maiores defeitos deste tipo de liderança é o de impedir que os subordinados, capazes de tomar decisões, tenham um desenvolvimento completo, e o de esperar que subordinados ainda sem capacidade técnica assumam responsabilidades.
E4 - DELEGAR	Identificou-se que você utiliza preferencialmente um estilo de liderança Delegativo. É comum você não identificar uma situação problemática dentro do setor, mesmo quando ela ocorre. Você costuma deixar que seus subordinados tenham total liberdade, sem que você os controle ou ajude. Um dos maiores problemas encontrados neste tipo de liderança está em aplicá-lo a liderados que não têm condições de auto-conduzir-se.

Quando se percebe a dificuldade do jogador em utilizar os estilos E1 e E4 (grupos de risco), isto é, quando as respostas E1 e E4 não foram utilizadas corretamente durante todo o questionário, também é emitida uma mensagem, conforme quadro 7.

Quadro 7: Mensagem emitida em função da dificuldade em utilizar os grupos de risco.

ESTILO IDENTIFICADO	MENSAGEM EMITIDA
E1 - DETERMINAR	No decorrer do jogo, você mostrou ter dificuldades em reconhecer situações que apresentam problemas para você, e que por você devem ser resolvidos. É fundamental que você aprenda a utilizar o estilo "Determinar" em momentos em que inicia-se um processo de desenvolvimento da maturidade de tarefa de pessoas com baixos níveis de maturidade e em casos que necessitam de sua intervenção. Recomenda-se que você analise com cuidado cada situação específica a fim de diagnosticar corretamente o estilo de liderança que deverá ser utilizado com aquele subordinado ou grupo de subordinados, em determinado momento. Desta forma, você evitará de incorrer no erro de oferecer apoio a pessoas que necessitam de orientação e supervisão.
E4 - DELEGAR	No decorrer do jogo, você mostrou ter dificuldades em reconhecer situações que não apresentam problemas nem para você nem para os seus subordinados, quando a sua intervenção é dispensável. É fundamental você aprender a utilizar o estilo "Delegar" com subordinados cujo nível de maturidade seja alto a fim de que possa delegar-lhes responsabilidades e concentrar seu tempo resolvendo problemas vitais ao setor. Recomenda-se que você analise com cuidado cada situação específica a fim de diagnosticar corretamente o estilo de liderança que deverá ser utilizado com aquele subordinado ou grupo de subordinados em determinado momento. Desta forma, você evitará de incorrer no erro de oferecer orientação e apoio àqueles que já possuem capacidade e disposição para assumir as tarefas.

B.I- Perfis Mistos (Ex - Ey, onde x e y variam de 1 a 4)

- $Q_x \geq 7$

- $Q_y = 2^a$. maior pontuação.

E são emitidas as mensagens, adaptadas do LIDERSIT, conforme quadro 8.

Quadro 8: Mensagem emitida em função do perfil identificado.

PERFIL IDENTIFICADO	MENSAGEM EMITIDA
E1 - E3	Identificou-se um comportamento altamente estruturado e rigoroso de sua parte, para com a maioria de seus subordinados, e a tendência a fornecer apoio sócio-emocional às pessoas consideradas criativas e automotivadas. O maior problema deste tipo de líder é ajudar a desenvolver o potencial das pessoas, assim como delegar responsabilidades aos seus subordinados. Você apresenta, como característica, atuar com eficácia nas situações em que o problema pertence a você ou naquelas em que o problema pertence ao seu subordinado.
E1 - E4	Identificou-se que você costuma rotular seus liderados de competentes ou incompetentes, e de acordo com isso tende a agir delegando-lhes toda tarefa ou supervisionando rigorosamente os seus trabalhos. Seu problema está em desenvolver as habilidades necessárias para conduzir as pessoas de baixos níveis de maturidade para níveis mais altos. Você apresenta como característica, atuar com eficácia nas situações em que o problema pertence a você e nas situações em que não há problema algum a ser resolvido.
E2 - E3	Identificou-se a sua dificuldade em resolver problemas disciplinares e tratar com grupos de trabalho imaturos, assim como delegar responsabilidades a pessoas competentes. Você apresenta, como característica, atuar com eficácia nas situações em que o problema pertence a você e ao seu subordinado e naquelas em que o problema pertence apenas ao seu subordinado.
E1 - E2	Identificou-se a sua necessidade de dar as instruções e orientações permanentemente, e a

	conduta muito variável quanto ao seu comportamento de relacionamento. Seu principal problema está em conseguir desenvolver a plenitude do potencial das pessoas. Você apresenta, como característica, atuar com eficácia nas situações em que o problema pertence somente a você e naquelas em que o problema pertence a você e ao seu subordinado.
E2 - E4	Identificou-se em você um líder preparado para desenvolver relacionamentos pessoais com seus subordinados em ambientes caracterizados por comunicações bilaterais e apoio sócio-emocional. Entretanto, apresenta problemas quando se faz necessário uma postura mais participativa de sua parte. Também apresenta problemas em adotar níveis de maior autoridade quando a situação exige. Você apresenta, como característica, atuar com eficácia nas situações em que o problema pertence a você e ao seu subordinado e naquelas em que não há problema algum a ser resolvido.
E3 - E4	Identificou-se em você o preparo para trabalhar com pessoas maduras e capazes; entretanto possui dificuldades em controlar e supervisionar estritamente quando tem que lidar com pessoas que precisam deste comportamento de sua parte. Você apresenta, como característica, atuar com eficácia nas situações em que o problema pertence ao seu subordinado e naquelas em que não há problema algum a ser resolvido.

B.II- Perfis Puros:

Como explicado na apresentação do LIDERSIT (item 3.3.2-A.2 deste capítulo), permanece a mesma atenção atribuída aos grupos de risco E1 e E4:

- soma dos pontos $E1 \geq 5$ (pontuação máxima) - identifica-se o perfil puro AUTORITÁRIO ou
- soma dos pontos $E4 \geq 5$ (pontuação máxima) - identifica-se o perfil puro DELEGATIVO.
- Pontuação acumulada em E2 e E3:
 - soma dos pontos $E2 \geq 6$ (pontuação máxima) - identifica-se o perfil puro PERSUASIVO ou
 - soma dos pontos $E3 \geq 6$ (pontuação máxima) - identifica-se o perfil puro PARTICIPATIVO.

B.III - Todas as respostas corretas = líder eficaz.

MENSAGEM EMITIDA: " Durante todo o jogo foram oferecidas as respostas correspondentes aos estilos mais apropriados para atuar frente às situações apresentadas. Identificou-se em você um líder capaz de diagnosticar corretamente as situações que o envolvem e ser flexível perante elas."

B.IV - As respostas não se encaixam em nenhum dos grupos.

MENSAGEM EMITIDA: " As suas respostas não se encaixam em nenhum dos grupos estabelecidos. Não foi possível traçar seu perfil de liderança."

3.3.3 - Avaliação da Versatilidade de Comando

A- LIDERSIT

O jogo parte da teoria de Hersey e Blanchard que, além de indicar o estilo de liderança de maior probabilidade de êxito quando se trata de influenciar comportamentos, avalia também a probabilidade de sucesso da utilização dos outros estilos para os diferentes níveis de maturidade dos subordinados, conforme apresentado no quadro 2 do capítulo anterior.

Para que esta avaliação ocorra, o programa desenvolvido para o LIDERSIT atribui peso para cada resposta correspondente às 12 questões elaboradas:

- . +2 para a melhor alternativa (melhor estilo);
- . +1 para a segunda melhor alternativa (segundo melhor estilo);
- . -1 para a terceira melhor alternativa (terceiro melhor estilo);
- . -2 para a alternativa que equivale ao estilo menos eficaz.

Ao final do teste é possível obter uma pontuação total que varia entre +24 e -24, através da qual é emitida uma mensagem que indica o grau em que o usuário é capaz de adaptar seu comportamento e variar apropriadamente seu estilo de liderança:

- . pontuação acumulada ≥ 20 - pessoa capaz de variar adequadamente seu estilo de liderança, o que lhe permite ser eficaz em muitas situações.

- . pontuação acumulada ≥ 15 e < 20 - pessoa que possui uma faixa de estilo ampla, portanto tem um alto grau de flexibilidade; porém deve melhorar um pouco mais sua capacidade de diagnosticar situações para lograr níveis mais altos de eficácia.
- . pontuação acumulada ≥ 10 e < 15 - pessoa que tem um grau de flexibilidade entre médio e baixo; não é insensível aos princípios da Liderança Situacional, mas deve aprender a compatibilizar os estilos com a situação apresentada.
- . pontuação acumulada ≥ 5 e < 10 - pessoa que utiliza poucos padrões de comportamento para influenciar o trabalho de seus subordinados. Apresenta limitações em relação à flexibilidade de comando.
- . pontuação acumulada ≥ 0 e < 5 - é um resultado típico para quem não conhece ou tem apenas algumas informações sobre a teoria da Liderança Situacional. Quando a pontuação acumulada encontra-se neste intervalo, o programa sugere consultar o módulo de treinamento.
- . pontuação acumulada negativa - os estilos utilizados não são adequados para as situações apresentadas.

B- LIDERSIT-TQC

Ao mesmo tempo em que o questionário avalia o jogador segundo os perfis de liderança, também o avalia quanto à sua versatilidade de comando. Para isso, cada alternativa de resposta das 12 questões terá um peso correspondente à eficácia de cada estilo naquele determinado momento.

Utilizou-se como base o quadro 9. Assim, permanecem os mesmos pesos atribuídos às respostas do jogo original:

- . +2 para a melhor alternativa;
- . +1 para a segunda melhor alternativa;
- . -1 para a terceira melhor alternativa;
- . -2 para a alternativa que equivale ao estilo menos eficaz.

Conforme a pontuação totalizada ao final do questionário, o jogador será incluído em grupos baseados no jogo original e receberá as mensagens contidas no quadro 9.

Quadro 9: Mensagem emitida em função da pontuação acumulada I.

PONTUAÇÃO ACUMULADA	MENSAGEM EMITIDA
. pontuação acumulada ≥ 20	Você é capaz de variar adequadamente seu estilo de liderança, o que lhe permite ser eficaz em muitas situações quando atua gerenciando processos de padronização e coordenando CCQ's.
. pontuação acumulada ≥ 15 e < 20	Você demonstra possuir uma faixa de estilo ampla, ou seja, um alto grau de flexibilidade quando atua gerenciando processos de padronização e coordenando CCQ's; mas, poderá melhorar um pouco sua capacidade de diagnosticar situações para lograr níveis mais altos de eficácia.
. pontuação acumulada ≥ 10 e < 15	Você demonstra ter um grau de flexibilidade entre médio e baixo quando atua gerenciando processos de padronização e coordenando CCQ's. Isto é, você não é insensível aos princípios da Liderança Situacional, mas deve aprender a compatibilizar os estilos com a situação apresentada.
. pontuação acumulada ≥ 5 e < 10	Você utiliza poucos padrões de comportamento para influenciar o trabalho de seus subordinados, apresentando limitações em relação à flexibilidade de comando quando atua gerenciando processos de padronização e coordenando CCQ's.
. pontuação acumulada ≥ 0 e < 5	Você não considera a teoria da Liderança Situacional para influenciar comportamentos quando atua gerenciando processos de padronização e coordenando CCQ's. Sugere-se uma leitura aprofundada sobre a idéia central do tema Liderança Situacional.
. pontuação acumulada negativa	Os estilos utilizados não são adequados para as situações apresentadas.

3.3.4 - Mensuração do Conhecimento das Teorias

A- LIDERSIT

Por intermédio do módulo "jogo do chefe", os conhecimentos do jogador sobre a teoria da Liderança Situacional são testados. O programa sorteia aleatoriamente tanto as questões quanto as alternativas de respostas, formando vários conjuntos de questões-respostas, que deverão ser respondidos no tempo pré-estabelecido de 15 minutos.

Os pontos acumulados pelo usuário ao final do tempo determinado estão baseados nos pesos atribuídos para cada resposta, da mesma forma que aparece no item avaliação da versatilidade de comando. Após um estudo, foram fixados os seguintes intervalos através dos quais são emitidas as mensagens:

- . Pontuação Acumulada ≥ 40 - pessoa que conhece e atua segundo os princípios da Liderança Situacional;
- . Pontuação Acumulada ≥ 30 e < 40 - pessoa que atua em muitas situações em sintonia com os princípios da Liderança Situacional;
- . Pontuação Acumulada ≥ 20 e < 30 - pessoa que deve aprender a variar um pouco mais sua faixa de comando desejada;
- . Pontuação Acumulada ≥ 10 e < 20 - pessoa que deverá aprender a utilizar com flexibilidade os quatro estilos básicos da Liderança Situacional para conseguir adaptar seu comportamento e sintonizá-lo com a situação apresentada;
- . Pontuação Acumulada ≥ 0 e < 10 - pessoa que pode utilizar os estilos de liderança disponíveis, na medida em que tenham uma boa disposição para praticá-los. Neste caso, o programa recomenda o módulo "treinamento";
- . Pontuação Negativa - pessoa que provavelmente conhece pouco da teoria da Liderança Situacional. Apresenta poucos padrões de comportamento para influenciar o trabalho de seus subordinados. Aqui também é sugerido o módulo "treinamento".

B- LIDERSIT-TQC

Por meio do questionário será possível avaliar não apenas os conhecimentos sobre a teoria da Liderança Situacional, como também a sua associação com os conhecimentos das teorias que envolvem padronização e CCQ's.

Para que os conhecimentos do jogador sejam medidos, foram utilizados os valores "+1" para cada alternativa correta e "0" para cada alternativa incorreta, assim o total de pontos poderá variar entre "0" e "+12".

Ao final, o jogador receberá uma mensagem de acordo com a pontuação acumulada durante o jogo, conforme quadro 10.

Quadro 10: Mensagem emitida em função da pontuação acumulada II.

PONTUAÇÃO ACUMULADA	MENSAGEM EMITIDA
. pontuação acumulada ≥ 10	Parabéns! Durante o jogo você demonstrou ter bastante conhecimento a respeito das teorias sobre padronização/CCQ e agiu de acordo com a Liderança Situacional.
. pontuação acumulada ≥ 7 e < 10	O seu resultado foi bom! Durante o jogo você atuou em muitas situações em sintonia com as teorias sobre padronização/CCQ e Liderança Situacional.
. pontuação acumulada ≥ 5 e < 7	Você pode melhorar! Estude um pouco mais sobre padronização/CCQ e a variar seu estilo de liderança de acordo com a situação para conseguir atingir melhores resultados de sua equipe de trabalho.
. pontuação acumulada ≥ 2 e < 5	Você precisa melhorar! Durante o jogo você demonstrou ter pouco conhecimento sobre padronização/CCQ e, na maioria das vezes, não age de forma situacional. Com maior informação a respeito das teorias você será capaz de melhorar seu resultado.
. pontuação acumulada ≥ 0 e < 2	Você não teve um bom resultado! Durante o jogo você apresentou pouco conhecimento sobre padronização/CCQ e, na maioria das

	vezes, não utilizou os estilos de liderança conforme a situação exigia. Sempre é tempo de aprender mais sobre as teorias para quem pretende obter melhores resultados de sua equipe de trabalho.
--	--

Após a tabulação do questionário são gerados três relatórios: I - perfil de liderança; II - versatilidade de comando e; III - conhecimento das teorias. Além disso, para cada questão respondida incorretamente constará uma nota explicativa chamada de "DICA", a fim de esclarecer dúvidas que possam surgir sobre determinada situação.

Na intenção de comprovar a viabilidade da execução do LIDERSIT-TQC na prática, apresenta-se, no anexo IV, resultado da sua aplicação a dez chefes de setores de atividades diversas, que puderam ter a oportunidade de auto-avaliar-se na condição de líderes empresariais. Os resultados apontaram alguns aspectos importantes a serem comentados.

A característica autoritária está presente no comportamento de grande parte dos jogadores, fato que pode ser suposto *a priori* haja vista os resultados obtidos com a aplicação prática do LIDERSIT. Os casos apresentados vieram comprovar a predominância de lideranças baseadas na centralização das tarefas, independentemente da área de atuação profissional daqueles que ocupam posições de chefias.

A dificuldade em utilizar corretamente os estilos “Determinar” e “Delegar” durante todo o jogo, revela a incapacidade manifestada pelos chefes dos setores em identificar subordinados maduros e subordinados imaturos, respectivamente.

A pouca flexibilidade no ato de liderar equipes de trabalho, ou a sua total inexistência, foram responsáveis pelos maiores percentuais, impossibilitando os usuários do LIDERSIT-TQC a variar o estilo de liderança de acordo com a situação.

No que concerne ao conhecimento a respeito das teorias envolvidas, os percentuais apresentados refletem a realidade do universo investigado, uma vez que 70% dos jogadores começaram a ter maiores informações sobre Liderança Situacional em um curto período que antecedeu a aplicação do LIDERSIT-TQC, por meio de leitura a apostilas e livros. A teoria sobre TQC já estava um pouco mais difundida dentro das empresas onde atuam, porém também com certas limitações.

3.4 LIDERSIT-TQC E MULTIMÍDIA

Conforme mencionado anteriormente, o modelo de treinamento gerencial proposto, que a princípio limita-se a uma versão manual, já possui estruturada a idéia de sua versão computacional, ou seja, um CBT, a qual procurou-se aqui demonstrar por meio de um sistema idealizado. Como um sistema teórico, é apresentado com todas as limitações próprias a ele, sendo cabíveis neste momento em que se intenciona apenas dar uma idéia geral de como o sistema deverá comportar-se após implementado. Porém, quando o CBT for desenvolvido, a sugestão é de que sejam aproveitados recursos de um “*software* de autoria”, como por exemplo *ToolBook/ Director* ou similar.

O *ToolBook* é citado como exemplo por ser um “*software* de autoria” que auxilia a criação de livros eletrônicos, jogos, sistemas educacionais de um modo geral, podendo ser utilizado mesmo por aqueles que não são programadores, criando aplicativos gráficos de hipermídia (correlacionam textos, gráficos, animações, áudios e vídeos), o que facilita em muito a interatividade do usuário com a máquina. Este *software* apresenta várias funções que possibilitam a criação de protótipos de aplicativos, cursos interativos de treinamento e tutoriais, sistemas de menus, aplicativos no estilo de banco de dados, programas de hipermídia e outros.

Quanto ao sistema idealizado, ele pretende utilizar na prática elementos de multimídia, a saber: texto, gráfico, som, vídeo e animação, nas suas etapas que correspondem ao filme, ao manual do jogador e ao jogo propriamente dito.

É conveniente esclarecer que trata-se de um treinamento dirigido a gerentes e diretores de empresas que estão implantando programas da qualidade total e para estudantes de áreas afins. Então, parte-se do pressuposto que, ao iniciar o jogo, o treinando já conhece os princípios básicos da qualidade total e conseqüentemente está familiarizado com siglas tais como TQC, CCQ, PDCA e expressões comumente utilizadas por quem trabalha com qualidade total. Quanto à teoria da Liderança Situacional, esta já deve ter sido repassada aos futuros jogadores, pois o jogo deve ser parte de um programa de treinamento e objetiva complementá-lo.

Para maiores esclarecimentos a respeito das teorias envolvidas, será apresentado, anteriormente ao jogo e fazendo parte do CBT, o filme descrito no item 3.4.1.

3.4.1 - A Teoria e o Filme

Na intenção de apresentar previamente a teoria da Liderança Situacional e aspectos relacionados ao TQC aos futuros usuários do jogo, optou-se pela elaboração de quatro roteiros de filmes, caracterizando um estilo distinto de liderança cada um, apresentado conforme será visto.

A idéia é fazer com que os treinandos iniciem a etapa que corresponde ao jogo no LIDERSIT-TQC, já obtendo informações a respeito das teorias a fim de agilizar o aprendizado. Assim, pretende-se que eles assistam ao filme, que será parte do CBT quando implementado, anteriormente ao início do jogo.

Na prática, esta apresentação simulará um ambiente empresarial utilizando a multimídia através de seus componentes: texto, som e vídeo e será um complemento do jogo propriamente dito.

O FILME:

Abertura - Os quatro filmes que serão apresentados a seguir irão demonstrar a atuação de um gerente do Setor de Recursos Humanos de uma empresa de médio porte, que na condição de líder tem que administrar chefes de setores diversos, pertencentes à mesma gerência. São eles:

- Chefe do Setor de Especialização.
- Chefe do Setor de Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- Chefe do Centro de Treinamento.
- Chefe do Setor de Ações Especiais.

FILME 01: Caracterizando Estilo 1 - Determinar

As primeiras horas da manhã o gerente dedica-se ao setor de especialização onde pretende implantar o programa da qualidade total, complementando o programa global que está sendo implantado na empresa.

Como trata-se da implantação de um novo programa para o setor, o gerente reúne-se com o chefe do setor a fim de repassar-lhe o que já foi estabelecido em relação às primeiras ações que deverão ser tomadas. Trata-se do treinamento inicial para a equipe de funcionários do setor.

Durante a reunião o gerente determina ao chefe do setor que ele organize este primeiro treinamento, o qual deverá abordar conceitos e métodos básicos da gestão da qualidade total. Como forma de guiar os trabalhos a serem realizados, o gerente especifica as principais abordagens que deverão estar contidas neste treinamento:

II - Motivos para implantar a qualidade total.

III - Pessoas atingidas pela qualidade total.

IV - Onde e como irá acontecer?

V - Conceitos.

VI - Meios para alcançar a qualidade total.

Além destas determinações, o gerente fixa data para o treinamento e deixa claro que irá supervisionar estritamente a execução desta tarefa.

O chefe do setor de especialização ouve atentamente as decisões de seu superior hierárquico, realizando anotações mais pertinentes e sanando algumas dúvidas a respeito dos objetivos do treinamento. O gerente, que já os havia fixado, esclarece que se trata de treinar os funcionários a fim de que eles absorvam os conceitos, métodos e técnicas sobre TQC, para que sejam capazes de aplicá-los em seu dia-a-dia profissional, além de atuarem como multiplicadores destes conhecimentos para outros dentro da empresa.

O gerente encerra a reunião marcando data para a próxima, quando então o chefe do setor deverá entregar-lhe relatório das tarefas que já foram concluídas no que se refere a esta primeira etapa da implantação do programa da qualidade total.

FILME 02: Caracterizando Estilo 2 - Persuadir

O chefe do setor de desenvolvimento de recursos humanos dirige-se à sala do gerente para que, em reunião, seja definido os procedimentos que serão adotados na prática do gerenciamento da rotina, dando continuidade à implantação do programa da qualidade total já iniciado neste setor.

O gerente, acompanhado do coordenador da qualidade da organização, especifica ao chefe do setor os procedimentos a serem seguidos, na intenção de convencê-lo de que trata-se da melhor opção para o setor:

- Definição da missão do setor.

- Definição do macro-fluxograma.

- Definição de fluxogramas.

- *Shake-down* das tarefas.

- Priorização.

- Padronização.

- Treinamento do trabalho.

O chefe do setor ouve atentamente, fazendo algumas considerações a respeito da idéia proposta. Ele afirma que existem dois integrantes de sua equipe de trabalho que não saíram dos treinamentos sensibilizados para o programa da qualidade total, os quais poderiam prejudicar todo o processo. O chefe do setor afirma, ainda, que por este motivo acredita não ser o melhor momento para iniciar o gerenciamento da rotina.

O gerente argumenta que o setor possui oito funcionários engajados no programa e que não há como desperdiçar esta força de trabalho. Acrescenta que, caso não seja dado continuidade ao processo neste momento, certamente haverá uma desmotivação geral e, conseqüentemente, um descrédito quanto ao programa da qualidade total, repercutindo, talvez, na empresa como um todo. Quanto aos dois funcionários citados, ele está certo de que eles não atrapalharão o processo por representarem a minoria e, através da continuidade do programa, irão estar comprometidos futuramente.

O chefe do setor de desenvolvimento de recursos humanos ouve atentamente as explicações quanto as decisões tomadas pelo gerente, e mostra-se convencido de que se trata realmente da melhor opção para o setor, no momento.

A reunião encerra-se num clima de muito entusiasmo em relação ao programa da qualidade total e o chefe do setor demonstra disposição para iniciar rapidamente as tarefas determinadas.

FILME 03: Caracterizando Estilo 3 - Compartilhar

Após receber um telefonema do chefe do centro de treinamento solicitando seu auxílio para resolução de um problema que se instaurou na área, o gerente encaminha-se ao setor solicitante. Lá chegando, percebe o pouco entusiasmo apresentado pelo chefe do setor em resolver o problema, fruto de várias tentativas frustradas. O chefe do setor, então, expõe a situação, informando que após ter havido a padronização dos procedimentos operacionais seus subordinados passaram por um treinamento, a princípio em sala de aula e, posteriormente, no próprio local de trabalho. (*on the job training*). Durante o treinamento no local de trabalho, percebeu-se que eles não estavam aptos a aplicar os ensinamentos recebidos no treinamento em sala de aula, o que provocou uma grande confusão entre os funcionários do setor quando tiveram que colocar em prática o aprendizado.

Até o momento, o chefe do setor parece estar bastante indeciso quanto a melhor forma de reverter esta situação e recuperar o entusiasmo de sua equipe de trabalho para o programa da qualidade total. Então, ele pede sugestão para o gerente que, mostrando-se interessado em compartilhar deste problema com seu subordinado, emite sua opinião.

O gerente afirma acreditar que o problema encontra-se na má condução dos treinamentos que deveriam se complementar, ao invés de divergir. Neste caso, seria conveniente reiniciar o processo optando por um conteúdo programático consistente e que representasse a realidade do setor. Além disso, o gerente sugere que o treinamento em sala de aula seja acompanhado do treinamento no local de trabalho, o qual poderá obedecer um método de treinamento onde o chefe do setor treina o supervisor, que por sua vez treina a equipe operacional.

O gerente apresenta estas sugestões para o chefe do setor, mostrando-se pronto para apoiar qualquer que seja sua decisão, confiante de que seu subordinado encontrará a solução mais adequada.

O gerente encerra a reunião elogiando o trabalho que vem sendo desenvolvido naquele setor no que se refere à implantação do programa da qualidade total.

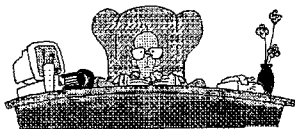
FILME 04: Caracterizando o Estilo 4 - Delegar

O chefe do setor de ações especiais chegando à sala do gerente encontra-o sozinho e aproveita para, em meio a uma conversa bastante informal, repassar-lhe dados acerca dos excelentes resultados conquistados com a padronização. Ele afirma que, depois de dois anos de implantação do programa da qualidade total, as principais atividades do seu setor já estão praticamente padronizadas e os seus subordinados estão cumprindo padrões, identificando as causas de muitas anomalias e relatando-as ao supervisor. O chefe do setor acrescenta que um CCQ está se formando a fim de trabalhar na melhoria de resultados.

O gerente, que faz questão de manter-se informado periodicamente sobre o desempenho daquele setor, ouve o relato sem fazer nenhuma ressalva, confiante quanto à atuação de seu subordinado. A conversa vai estendendo-se por mais algum tempo sobre diversos assuntos, muitos deles alheios ao trabalho, de forma bastante descontraída.

3.4.2 - O Manual do Jogador

Após ter assistido ao filme, o programa apresentará um manual, a fim de repassar algumas instruções ao jogador. Quando o CBT estiver implementado, este manual deverá vir antes da tela de abertura, na forma de texto.



MANUAL DO JOGADOR

O LIDERSIT-TQC é um instrumento para treinamento e desenvolvimento gerencial, envolvendo as teorias sobre Liderança Situacional e TQC, podendo ser utilizado individualmente ou em grupo. Foi desenvolvido para rodar na versão *windows 95* e fazem parte do sistema o filme, o manual do jogador e o jogo propriamente dito

Por intermédio do jogo pretende-se transmitir conceitos sobre as teorias envolvidas, auxiliando na capacitação profissional de cada jogador. Este manual foi elaborado para esclarecer a sua sistemática ao jogador, visando um maior aproveitamento durante o treinamento.

Além do manual, poderá haver a presença de um instrutor enquanto o jogo estiver sendo aplicado, a quem cabe oferecer esclarecimentos a respeito da forma de se operar o sistema e outras dúvidas que surgirem no que diz respeito ao modo de jogar. Porém, a presença do instrutor poderá ser dispensada sem que isto prejudique o resultado alcançado pelo jogador. Trata-se de uma questão a ser decidida pelos organizadores do treinamento.

O jogo simula o dia-a-dia de uma empresa que está implantando programa da qualidade total e pretende ter sua equipe gerencial atuando conforme os preceitos da Liderança Situacional.

Ao jogador serão apresentadas 12 questões, com 4 alternativas de resposta cada uma, quando, então, deverá ser escolhida apenas uma delas clicando-se a letra correspondente. Se for escolhida a resposta correta, o jogo prossegue automaticamente para a próxima questão. Caso a resposta escolhida esteja incorreta, a tela não desaparece até que seja acionado o botão “**DICA**”, o qual encaminhará o jogador a outra tela contendo explicações específicas sobre o assunto abordado. Após recebida estas explicações, o jogador retornará ao jogo acionando o ícone representado por uma flecha, que o conduzirá para a questão seguinte, dando continuidade ao jogo.

Com 12 questões respondidas, o jogador acumula determinada pontuação e o jogo segue para uma tela onde o jogador poderá escolher quais os relatórios que pretende obter como resultado de suas respostas. São eles:

I - Relatório - Perfil de Liderança.

II - Relatório - Versatilidade de Comando.

III - Relatório - Conhecimento das Teorias

A cada relatório escolhido será possível retornar a esta tela, optando por outro relatório ou abandonando o sistema. Se o jogador não desejar obter relatório nenhum naquele momento, ele poderá abandonar o sistema, clicando o botão “**SAIR**” e deixar para obter o(s) relatório(s) em outra oportunidade, pois seus dados e seus resultados ficarão armazenados em um banco de dados.

Para agilizar as operações do sistema durante o jogo, apresenta-se a seguir as especificações dos botões e ícones que devem ser acionados clicando-se o botão esquerdo do mouse, proporcionando a movimentação do jogador pelas telas, que possuem uma sequência pré-estabelecida.



- acionar a resposta escolhida para cada questão.



- fechar a tela e passar para a próxima seguinte.



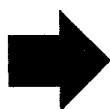
- sair ou abandonar o sistema.



- iniciar o jogo.



- auxiliar o usuário quando a resposta estiver incorreta, conduzindo-o para a tela de explicação do assunto específico.



- retornar de uma “dica” para a questão seguinte, dando continuidade ao questionário.

BOA SORTE!



03

3.4.3 - O jogo

O CBT foi idealizado, propondo que o jogo venha a utilizar, na prática, elementos de multimídia, a saber: texto, gráfico, som e animação. O jogo é composto por telas que apresentam conteúdo teórico, figuras ilustrativas destes conteúdos e alguns ícones, proporcionando a movimentação do usuário pelas telas que têm uma sequência pré-estabelecida.

Antes de dar início ao jogo, o jogador já deve ter assistido ao filme e recebido instruções através do “Manual de Treinamento”, ambos apresentados anteriormente.

No anexo II será apresentado o *storyboard* do jogo, contendo figuras que foram elaboradas a partir do *software* gráfico *Corel-Draw* 6.0, transportadas para *Microsoft Word* 7.0, onde foram editadas as telas.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 - CONCLUSÕES

É evidente a necessidade de se envolver o aspecto liderança em trabalhos dirigidos à qualidade total, fato que pode ser observado ao se aprofundar pesquisas a respeito do tema. Após reflexões sobre o assunto, apresentou-se como objetivo principal deste trabalho construir uma ferramenta para treinamento e desenvolvimento gerencial, a partir do jogo de empresas LIDERSIT, com vistas à elaboração de um *Computer Based Training* - CBT capaz de mensurar o comportamento de um líder, segundo a teoria da Liderança Situacional, frente à metodologia TQC.

A construção de uma ferramenta para treinamento e desenvolvimento gerencial ocorreu efetivamente, a contar pelas características apresentadas pelo LIDERSIT-TQC.

I - O LIDERSIT-TQC é, na realidade, uma ferramenta construída a partir do jogo de empresas LIDERSIT, associando as teorias da Liderança Situacional e do TQC e propondo uma nova dinâmica para o treinamento e desenvolvimento gerencial.

II - A fusão dos temas Liderança Situacional e TQC permite um estudo das teorias de forma simultânea, auxiliando na implantação de programas da qualidade total.

III - O modelo de treinamento gerencial na versão manual foi concluído. Atualmente ele é aplicável à gerentes e diretores de organizações e à estudantes de áreas afins, utilizando de forma integral as suas características que possibilitam mensurar o comportamento de um líder, segundo a teoria da Liderança Situacional, frente à metodologia TQC. Isto pôde ser comprovado em aplicação prática, cujos resultados encontram-se no anexo IV.

IV - Os conceitos a respeito do CBT que foram pesquisados proporcionam o início da etapa de desenvolvimento do programa, servindo de embasamento para a sua implementação.

Ao concluir a parte de exposição teórica da presente dissertação, é de enfatizar a importância das pesquisas e estudos realizados para alcançar um objetivo de significado tão relevante. No que concerne ao método empregado, note-se o enfoque atribuído à questão de identificar irregularidades e oferecer respostas imediatas para superar entraves de gestão propriamente dita. Enquanto os métodos tradicionais de análise dos problemas se limitam a esperar os resultados de desempenho da empresa, expressos por grandes números estatísticos, para só iniciar a investigação das causas, o método ora desenvolvido assegura instrumentos eficazes para prevenir ou corrigir os rumos das ações gerenciais, de imediato ao acontecimento degenerador do bom desenvolvimento dos planos.

4.2 - RECOMENDAÇÕES

Após ter concluído o estudo, é certo que ele não esgota todas as suas possibilidades o que permite fazer-se algumas recomendações que se julga bastante pertinente neste momento final.

A primeira e sem dúvida a que está entre os objetivos da autora para futuro próximo é a de dar continuidade à implantação do modelo através de um aplicativo computacional, em forma de CBT, o que já está devidamente estruturado neste trabalho.

Sugere-se que outros estudos a respeito da qualidade total também sejam aliados à questão liderança. Muito há de se propor, contribuindo para a implantação de programas da qualidade total se estes temas forem desenvolvidos conjuntamente.

Iniciativas voltadas para a integração entre jogos de empresas são, aqui, estimuladas por ser uma forma de abranger várias áreas simultaneamente, aproveitando a eficácia já demonstrada por jogos que estão sendo utilizados, seja no meio acadêmico ou empresarial.

Desta forma, há de se preencher algumas lacunas deixadas pelos jogos que tratam de abordar as questões isoladamente, enriquecendo-os e tornando as simulações mais completas.

É conveniente esclarecer que o interesse despertado pelo modelo poderá ir além dos temas nele abordados, atingindo infinitas proposições a serem tratadas, bastando, para isto, serem feitas as devidas adaptações. O desenvolvimento de mais testes, concentrando-se em questões relativas ao TQC poderá ser proposto em trabalhos futuros. Como sugestão, aponta-se o Programa 5S e seus elementos básicos de implementação na intenção de desenvolver a criatividade e a cooperação no ambiente de trabalho. Recomenda-se, para tanto, a utilização de aplicativos computacionais na realização de treinamentos, voltados a simulação de situações reais, o que permite ao usuário melhor transpor a teoria à prática.

CAPÍTULO V

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIAS

5.1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Aloysio Sérgio de. **A Implementação da Padronização Participativa sob a Ótica do TQC**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, Florianópolis, 1996, p. 56.

BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P.; ZIGARMI D. **Liderança e o gerente minuto**. 9a. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995, p. 36.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. 2a. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992a, p. 11.

____. **TQC controle da qualidade total**: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992b.

____. **TQC**: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994, p. 19, 31.

COSTA, Moacir Lisboa da. **Como imitar os japoneses a crescer**: sem frescuras. 2a. ed. Florianópolis: M.L. da Costa, 1991, p. 91, 121, 122.

CRAIG, David G. **Learning criteria for multimedia lessons**. University of Tennessee, http://www.coe.uh.edu/insite/elec_pub/html1995/153.htm, acessado em 28/11/97.

- DRUMOND, Regina C. Nossa experiência com o círculo de controle da qualidade: aspectos humanos. Revista de Administração de Empresas, V.23 n.1, jan/mar 1983, p. 64-65.
- FERRO, José Roberto; GRANDE, Márcia Mazzeo. Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's) no Brasil: sobrevivendo ao *Modismo*. Revista de Administração de Empresas, V.37 n.4, out/dez 1997, p. 82.
- HAMPTON, David. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990, p. 198.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986, p. 185-186.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- INOVAR, REESC: um semestre de experimentações. Revista de Divulgação Científica, n.8, abr/maio 1997.
- JURAN, J. M. **Juran: planejando para a qualidade**. 3a. ed. São Paulo: Pioneira, 1995, p. 12.
- LAASER, Wolfram. **Desenho de Software para o Ensino à Distância**. 1995, p. 4, 21.
- LEZANA, et al. **Educação à Distância: o estado da arte**. Laboratório de Ensino a Distância EPS/UFSC, 1996. p. 3.
- LINDSTROM, Robert L. **Guia business week para apresentações em multimídia**. Makron Books, 1995, p. 213, 230.
- MCCARTHY, John J. **Porque os gerentes falham**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

NUNES, Ivônio Barros. **Noções de Educação à Distância**. Introdução à Educação à Distância, <http://www.ibase.org.br/~ined/ivoniol.html>, p.18-19, acessado em 25/02/97.

PEREZ, Carlos Henrique. **Estudo e Prática de uma Metodologia de Gerenciamento da Rotina num Ambiente de Qualidade Total em uma Organização de Serviços**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, Florianópolis, 1996.

SCHWARTZ, et al. **Meios de Comunicação e Ensino à Distância**. EPS/UFSC, 1997.

5.2. BIBLIOGRAFIAS

COREL DRAW 6.0

MENDES, Maria de Lourdes de M. **O Modelo GS-RH: uma integração de jogos de empresas para treinamento e desenvolvimento gerencial**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, Florianópolis, 1997.

VARGAS, Flor de Maria M. T. **Jogo de Empresas Leadersit: proposição de um aplicativo computacional para o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, Florianópolis, 1996.

WANDERLINDE, Josiane. **Idealização de um Sistema Educacional Relacionado a Geometria Descritiva com o Método Lúdico de Aprendizagem**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, Florianópolis, 1998.

CAPÍTULO VI

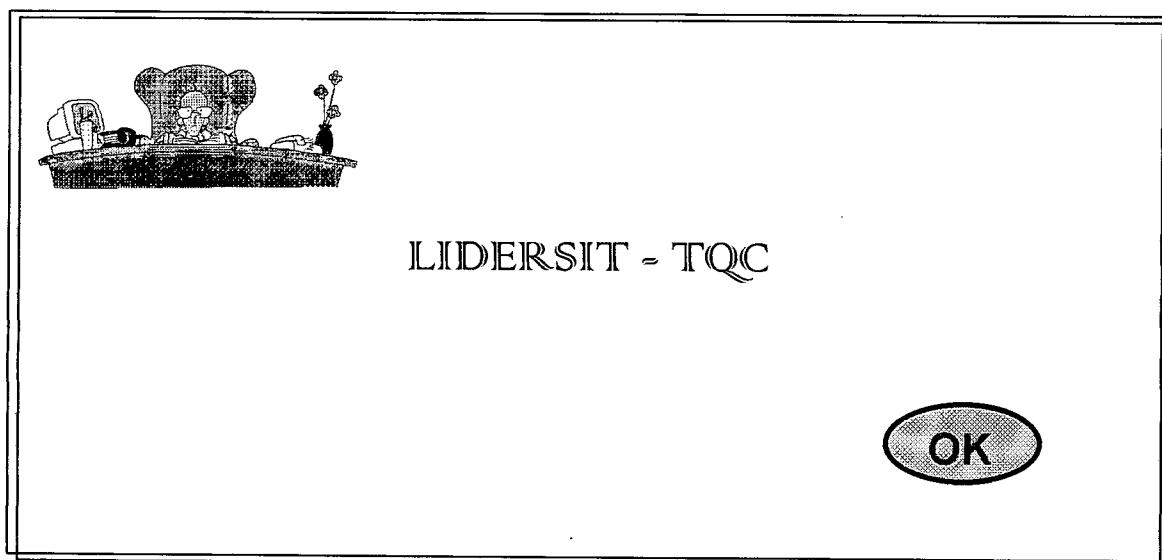
ANEXO I
TESTE - JOGO LIDERSIT

SITUAÇÕES	ALTERNATIVAS
1. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você vinha manifestando cordialidade e preocupação para com o bem-estar dos seus subordinados, os quais vinham retribuindo com um alto nível de produtividade. De repente, eles deixam de reagir favoravelmente à maneira como você os trata, e a produtividade passa a cair rapidamente. Como você agiria diante desta situação?	A. Eu insistiria na padronização das rotinas e na necessidade de execução das tarefas. B. Eu me colocaria à disposição para discutir informalmente com o grupo, mas não insistiria. C. Eu conversaria com os meus subordinados e depois estabeleceria as metas. D. Decidiria não intervir.
2. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você vem tomando as precauções necessárias para que todos os seus subordinados mantenham-se constantemente a par dos seus deveres e responsabilidades. Os resultados alcançados pela sua equipe estão em franca ascensão. Como você agiria diante desta situação?	A. Eu estabeleceria um relacionamento cordial com os meus subordinados, mas me certificaria de que eles continuam conscientes dos seus deveres e responsabilidades. B. Não tomaria providência alguma. C. Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles. D. Eu insistiria na importância dos prazos e tarefas.
3. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você costuma deixar os seus subordinados à vontade para resolver os problemas, mas eles não conseguem solucionar um deles. O desempenho e as relações interpessoais do grupo têm sido bastante satisfatórios. Como você agiria diante desta situação?	A. Eu envolveria os meus subordinados no problema e participaria da solução com eles. B. Deixaria por conta dos meus subordinados. C. Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos. D. Eu encorajaria o grupo a trabalhar no problema, e me colocaria a disposição para o que fosse necessário.
4. Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados vêm pensando em introduzir uma mudança na rotina. Eles vêm mantendo bons padrões de eficiência e são sensíveis às necessidades de mudança. Como você agiria diante desta situação?	A. Eu permitiria que o grupo introduzisse aquela mudança. Não exerceria pressão. B. Eu determinaria se iria haver mudança ou não, e a forma como seria executada. C. daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos. D. Aproveitaria a sugestão do grupo, mas eu é quem autorizaria a mudança.
5. Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados vêm reduzindo a produtividade nos últimos meses. Ninguém tem se preocupado muito em cumprir as suas metas. Há tempos atrás, uma determinação de funções foi útil para o grupo. Contudo, é necessário "cobrar" o pessoal constantemente para que suas tarefas sejam executadas dentro dos prazos. Como você agiria diante desta situação?	A. Daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos. B. Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos. C. Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois acompanharia a sua execução. D. Permitiria que o grupo participasse da fixação das próprias metas. Não exerceria pressão.
6. Suponha que você se encontra diante desta situação: O executivo a quem você sucedeu era excessivamente rígido e autoritário. Seus subordinados vinham mantendo bons padrões de desempenho. Você deseja preservar o mesmo nível de produtividade, mas também deseja tornar o ambiente mais humano. Como você agiria diante desta situação?	A. Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles. B. Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas. C. Decidiria não interferir. D. Eu faria o grupo participar dos problemas, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.
7. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você está planejando mudanças de grande profundidade. Os seus subordinados têm feito sugestões quanto às mudanças necessárias. Eles vêm	A. Eu determinaria a mudança e supervisionaria criteriosamente a sua execução. B. Eu persuadiria meus subordinados a aprovar a mudança, mas deixaria que eles organizassem a sua

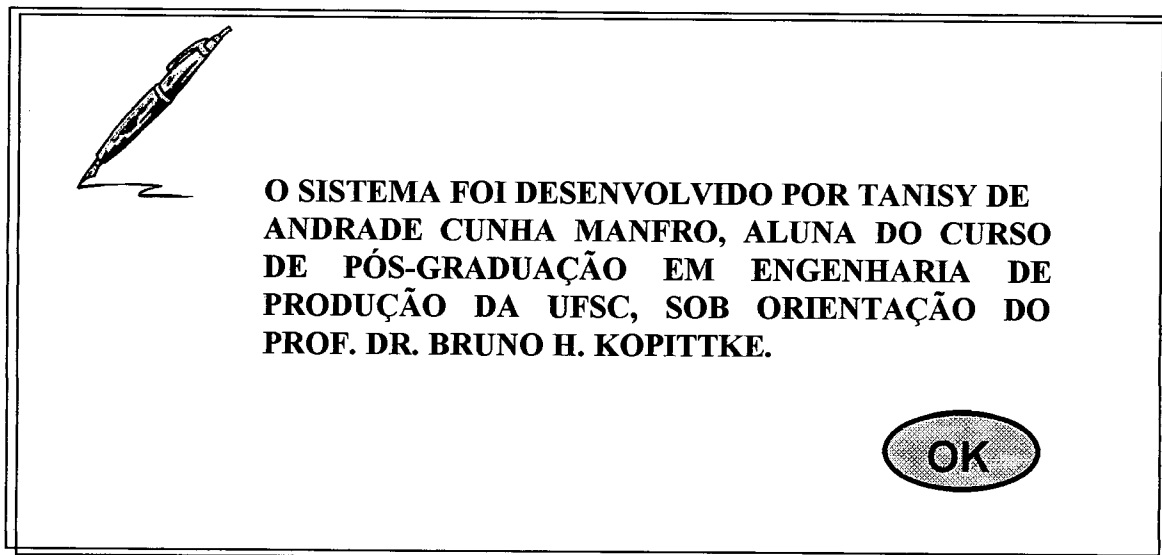
demonstrando versatilidade de atuação no dia a dia. Como você agiria diante desta situação?	execução. C. Eu seria receptivo às sugestões de mudança, mas manteria o controle da sua execução. D. Evitaria confrontos. Não interferiria.
8. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você sente uma certa insegurança em relação aos seus subordinados e acha que o que está faltando é uma atitude mais diretiva de sua parte. Entretanto, a produtividade de seus subordinados é bastante boa, e o relacionamento entre eles é plenamente satisfatório. Como você agiria diante desta situação?	A. Não interferiria. B. Eu discutiria a situação com os meus subordinados, e depois providenciaria as mudanças que fossem necessárias. C. Eu tomaria providências para que os meus subordinados se mantivessem dentro de normas bem definidas. D. Eu tomaria cuidado para não exercer pressão excessiva, pois poderia prejudicar o relacionamento com os meus subordinados.
9. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você foi designado, por seu superior, para coordenar um grupo de trabalho incumbido de apresentar recomendações para mudanças. Este trabalho, entretanto, está bastante atrasado. O grupo não tem metas bem definidas. Nas reuniões, além da baixa frequência, prevalece um clima de conagração social. Contudo, o grupo possui as qualificações necessárias para colaborar no projeto. Como você agiria diante desta situação?	A. Deixaria por conta do grupo. B. Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos. C. Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois supervisionaria a sua execução. D. Eu permitiria que o grupo fixasse as suas próprias metas. Não exerceria pressão.
10. Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados, em geral aptos a assumir responsabilidades, não estão reagindo bem aos novos padrões de desempenho que você estabeleceu recentemente. Como você agiria diante desta situação?	A. Eu permitiria que o grupo determinasse os seus próprios padrões de desempenho. Não exerceria pressão. B. Eu insistiria nos novos padrões já estabelecidos e supervisionaria rigorosamente o desempenho do grupo. C. Evitaria confrontos, não exerceria pressão. D. Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me asseguraria de que os novos padrões seriam atingidos.
11. Suponha que você se encontra diante desta situação: Você foi promovido a um novo cargo. O seu antecessor era um executivo que procurava não se envolver nos assuntos de seus subordinados, os quais vinham descumprindo-se de forma bastante adequada. As relações entre eles são boas. Como você agiria diante desta situação?	A. Eu tomaria providências para que os meus subordinados se mantivessem dentro de normas bem definidas. B. Eu faria o grupo participar das decisões e estimularia as boas contribuições. C. Discutiria com o grupo o seu desempenho e depois verificaria a necessidade de adotar novos procedimentos. D. Continuaría deixando o grupo à vontade.
12. Suponha que você se encontra diante desta situação: Os seus subordinados apresentam as qualificações adequadas às funções que exercem. Contudo, informações recentes revelam a existência de certas dificuldades entre eles. Trata-se de um grupo com uma invulgar folha de serviços que vem atingindo as suas metas a curto e a longo prazo. Durante o ano passado a equipe trabalhou em harmonia. Como você agiria diante desta situação?	A. Eu tentaria junto aos meus subordinados a iniciativa que me parecesse mais indicada e depois verificaria a necessidade de novas providências. B. Daria autonomia ao grupo para que resolvesse sem qualquer interferência. C. Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos. D. Eu me colocaria à disposição do grupo para discutir o assunto, mas tomaria cuidado para não melindrar as relações existentes.

ANEXO II
TESTE - JOGO LIDERSIT-TQC


Tela 1 : TELA DE ABERTURA - Esta tela apresenta o nome do sistema. Possui apenas o botão "OK", obrigando o usuário a ter que passar pela tela seguinte.



Tela 2 : TELA DE APRESENTAÇÃO DA AUTORA - A Tela apresenta os dados da autora, contendo também apenas o botão "OK" que encaminhará o usuário à tela de apresentação do sistema.



Tela 3: TELA DE APRESENTAÇÃO DO SISTEMA - Faz uma breve apresentação do sistema. Possui dois botões, "OK", que dá continuidade à próxima tela, e "SAIR", que deve ser acionado caso o usuário deseje sair do sistema.



O LIDERSIT-TQC É UM SISTEMA PARA TREINAMENTO, DESENVOLVIDO EM FORMA DE JOGO, DIRIGIDO A GERENTES E DIRETORES DE ORGANIZAÇÕES E A ALUNOS DE CURSOS DE ÁREAS AFINS, QUE ENVOLVE AS TEORIAS DA LIDERANÇA SITUACIONAL E DO TQC.

OK **SAIR**

Tela 4: TELA DE CADASTRAMENTO - São preenchidos dados sobre o usuário. O botão "OK" quando acionado conclui a operação de cadastramento, e o botão "SAIR" permite que o usuário saia do sistema.

CADASTRE-SE !

NOME: _____

CARGO/FUNÇÃO: _____

OK **SAIR**

Tela 5: TELA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO - Informa ao usuário como o jogo será apresentado e os aspectos que serão avaliados. Nesta tela há o botão "OK", que dá continuidade à próxima tela, e o botão "SAIR", que permite ao usuário sair do sistema.



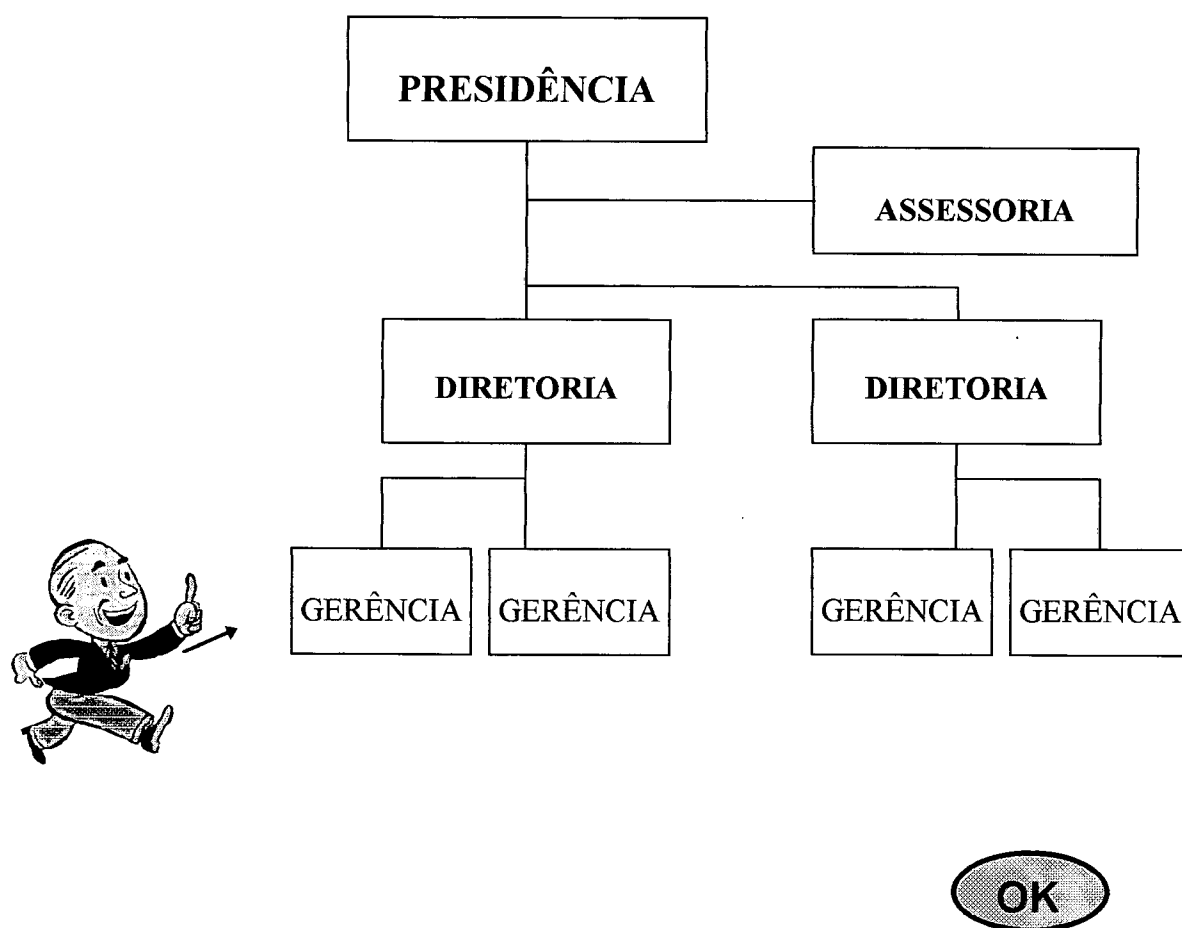
A SEGUIR VOCÊ FARÁ PARTE DO UNIVERSO DE UMA EMPRESA, ONDE SERÃO SIMULADAS SITUAÇÕES DO DIA-A-DIA ATRAVÉS DE QUESTÕES E RESPOSTAS QUE VISAM UMA AVALIAÇÃO FINAL NO QUE SE REFERE AO PERFIL DE LIDERANÇA, VERSATILIDADE DE COMANDO E CONHECIMENTO DOS TEMAS ENVOLVIDOS.

OK

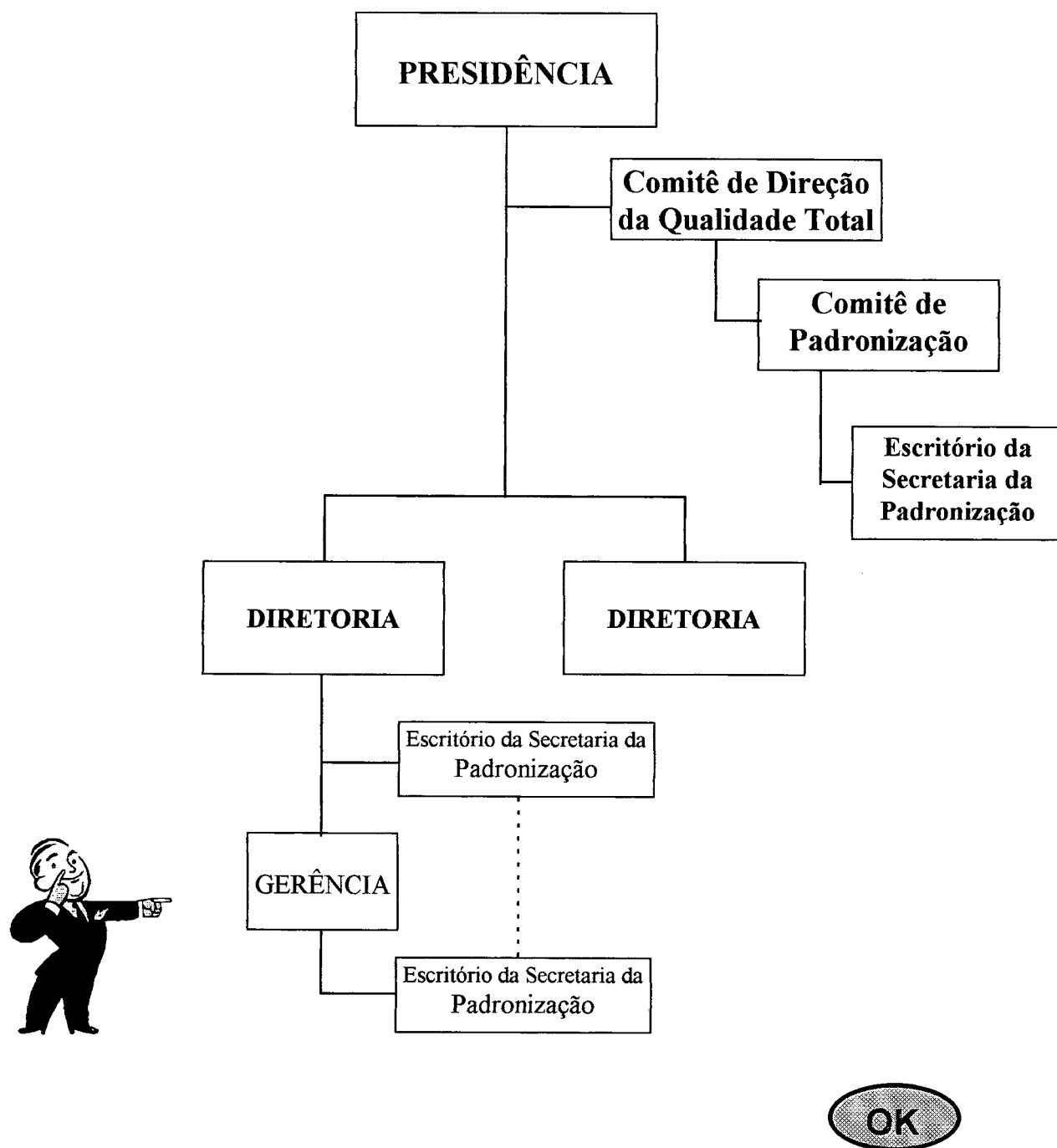
SAIR

Telas 6 a 8: TELAS DE APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DA EMPRESA - Apresenta ao usuário o organograma da empresa, quanto a sua estrutura formal, a organização para a implantação da padronização e a estrutura de coordenação do programa CCQ. As telas 6 e 7 possuem apenas o botão “OK” e a tela 8 possui o botão “iniciar”, dando início as questões do jogo.

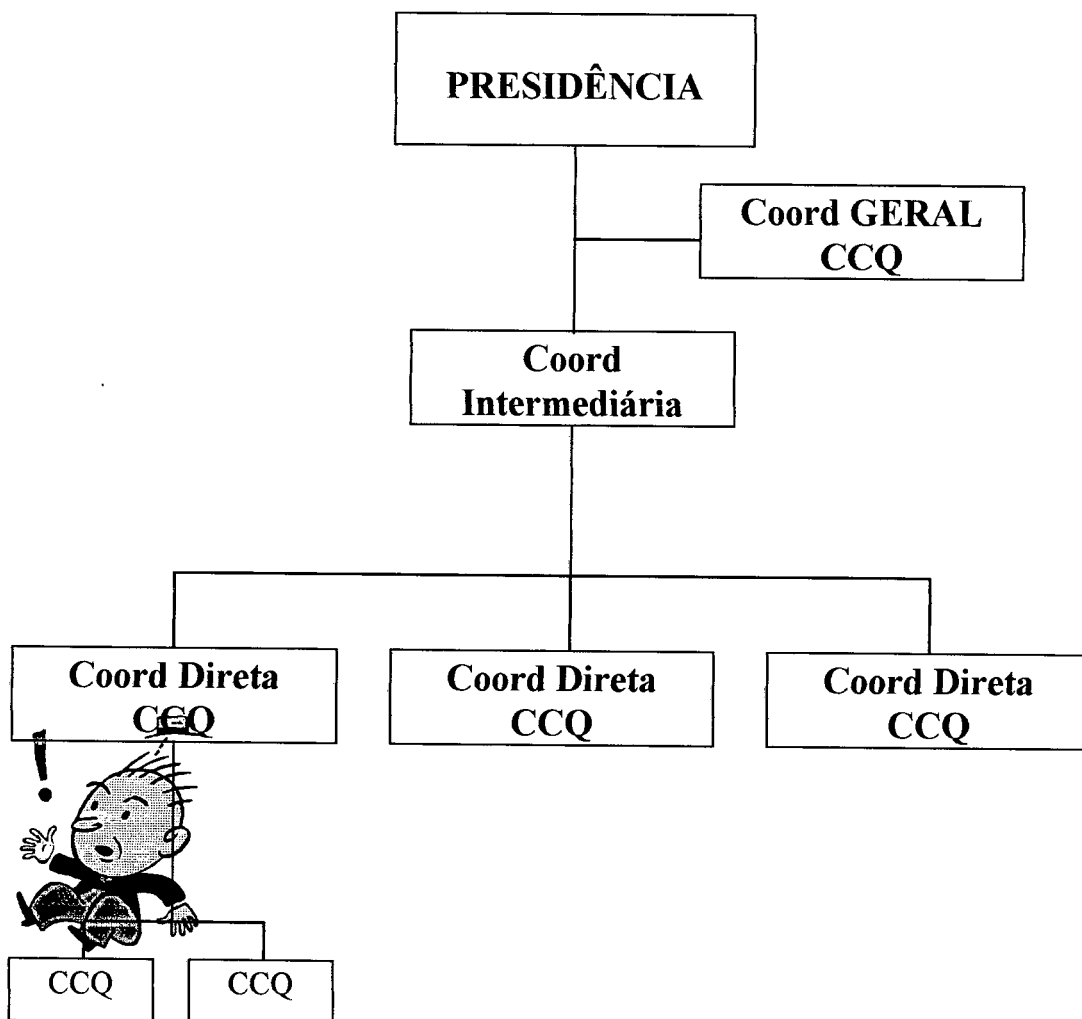
A empresa que será objeto de estudo apresenta a seguinte estrutura formal, na qual você ocupa o cargo de gerente:



ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA PARA A IMPLANTAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO



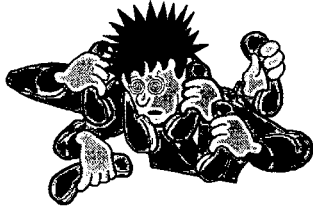
ESTRUTURA DE COORDENAÇÃO DO PROGRAMA CCQ



A partir de agora, na condição de gerente de um dos setores da empresa, você será colocado frente a diversas situações através das 12 questões que estão a seguir, procurando respondê-las como se estivesse vivendo-as em sua realidade profissional .

INICIAR

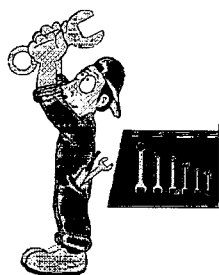
TELAS 9 a 32: O JOGO LIDERSIT-TQC - Estas telas apresentam o jogo propriamente dito, quando o usuário deverá, a cada questão, optar por uma das alternativas de resposta, clicando ao seu lado. Se a resposta estiver correta, o sistema passa automaticamente para a próxima questão, caso contrário, da mesma forma o usuário aciona o botão “DICA”, que o levará a uma outra tela contendo a justificativa da resposta correta. A resposta escolhida será computada para efeito de relatório final.



1. Após os principais procedimentos operacionais estarem padronizados, você percebe que seus subordinados não estão interessados em cumprir os padrões fixados, negando-se a participar dos treinamentos. Eles continuam a desenvolver suas atividades cada um a seu modo, diminuindo a produtividade e envolvendo você nas decisões operacionais. Qual deveria ser sua atitude?

- ☒ a. agiria com firmeza na tentativa de que os padrões fixados fossem cumpridos;
- ☐ b. convenceria os meus subordinados a participarem dos treinamentos na intenção de que os padrões viessem a ser cumpridos;
- ☐ c. encorajaria os meus subordinados a trabalharem conforme os padrões fixados;
- ☐ d. deixaria por conta de meus subordinados a forma de desenvolver suas atividades.

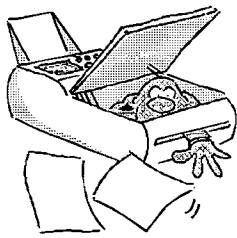
DICA



2. As principais atividades do seu setor já estão praticamente padronizadas e os seus subordinados estão cumprindo os padrões, identificando as causas de muitas anomalias e relatando-as ao supervisor, o que permite que sua atuação seja no sentido de analisar os processos e extinguir a causa destas anomalias definitivamente. No entanto, um grupo de subordinados que integra um CCQ identificou determinado problema no processo produtivo e está indeciso quanto a melhoria a ser proposta. Você:

- ☐ a. ouço as sugestões do CCQ, mas as melhorias dos resultados continuam sendo propostas por mim que sou o gerente do setor;
- ☐ b. deixo esta melhoria por conta do CCQ, concentrando meu tempo em outras;
- ☐ c. ajo rapidamente para impedir este envolvimento e, por conta própria, determino a melhoria;
- ☒ **d. compartilho das decisões com o CCQ a respeito desta melhoria.**

DICA



3. A empresa adotou um método de treinamento para que a padronização venha a ser implantada. Você, gerente, treina o supervisor, que por sua vez treina sua equipe operacional. Mas, no final dos treinamentos, você percebe que a equipe não tem condições para controlar o processo para o qual foi treinada, além de perder muito do entusiasmo que demonstrava anteriormente. Qual deve ser sua atitude?

☐ a. delego as tarefas a toda equipe, pois o pouco entusiasmo que ainda existe é suficiente para que as tarefas sejam bem realizadas. A capacidade é uma questão de tempo;

☒ b. reinicio o processo com eles, determinando-lhes como e quando as tarefas deverão ser realizadas;

☐ c. facilito as tarefas a serem desenvolvidas pela equipe e a comunicação entre todos;

☐ d. convenço-os a adotar o comportamento por mim esperado, insistindo nas explicações.

DICA



4. Como você deve atuar quando seus subordinados, que até então vinham demonstrando pouco conhecimento e vontade para realizar o trabalho, começam a demonstrar algum entusiasmo para realizar as tarefas segundo os padrões estabelecidos, porém sentindo-se incomodados pois ainda não possuem conhecimento técnico suficiente para tanto?

- ☐ a. permaneço a conduzir as tarefas, dizendo quando, como e onde elas devem ser desenvolvidas, até que meus subordinados demonstrem maturidade suficiente para fazer isto por si sós;
- ☐ b. incentivo qualquer iniciativa em trabalhar com os padrões estabelecidos;
- ☒ **c. utilizando o método PDCA através da educação e do treinamento OJT (on the job training), procuro convencer meus subordinados a adotarem o comportamento esperado;**
- ☐ d. uma vez que eles passaram a demonstrar entusiasmo, não interfiro.

DICA



5. A sua equipe de trabalho, que apesar de estar executando tarefas segundo padrões estabelecidos e surpreendendo toda verificação até então realizada, desperta insegurança em você, responsável pela padronização dos processos do setor, que acredita ser necessário uma atitude mais autoritária de sua parte ao invés de continuar dando total liberdade através da delegação de tarefas. Você:

- ☐ a. convenço-os a agir conforme minhas expectativas;
- ☐ b. supervisiono estritamente a realização das tarefas;
- ☒ **c. deixo-os livres para executarem as tarefas;**
- ☐ d. participo mais com a equipe quando dela surgem as boas idéias.

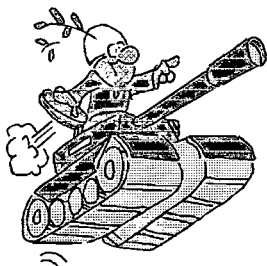
DICA



6. Você, que até então procurava compartilhar das decisões com o supervisor quanto à resolução de problemas ocasionais durante o processo produtivo vem percebendo a grande capacidade e interesse por ele demonstrado ao resolver problemas utilizando a metodologia “análise de falha”. Qual é a sua atitude na condição de gerente do setor?

- ☐ a. permaneço a compartilhar destas decisões;
- ☒ **b. delego esta atividade para o supervisor;**
- ☐ c. passo a impor minhas decisões para não perder o controle da situação;
- ☐ d. ouço a opinião do supervisor, mas a última palavra é minha.

DICA



7. Nos últimos dias, você vem percebendo o comportamento inadequado de um subordinado que integra determinado CCQ formado em sua área de trabalho. Ele, que até então parecia estar bastante entusiasmado em assumir tarefas, apesar de ainda não ter conhecimento suficiente para isso, vem tentando criar uma certa competitividade negativa entre os CCQ's, causando problemas internos de relacionamento. Como coordenador direto deste CCQ, você:

- ☒ a. ajo com firmeza na tentativa de mudar o comportamento do subordinado;
- ☐ b. faço elogios ao seu trabalho;
- ☐ c. convenço o subordinado a assumir uma postura mais cooperativa em relação aos outros CCQ's;
- ☐ d. deixo o subordinado livre para agir como desejar, já que os CCQ's têm caráter voluntário.

DICA



8. Você tem estado preocupado com a falta de envolvimento de seus subordinados na questão melhoria de resultados. Apesar da vontade demonstrada em formar CCQ's, eles sentem-se incapazes por desconhecerem os verdadeiros objetivos do programa CCQ. Qual é a sua atitude?

- ☐ a. determino os objetivos do programa para o setor;
- ☒ **b. explico em detalhes os objetivos do programa aos meus subordinados;**
- ☐ c. respeito o voluntarismo que deve existir. Não interfiro;
- ☐ d. esclareço dúvidas, caso eu seja questionado.

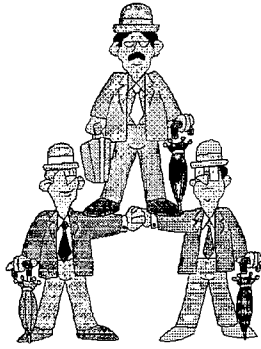
DICA



9. Você é coordenador direto de um CCQ, cujo líder vinha demonstrando vontade e capacidade, sempre engajado no firme propósito de contribuir para a implantação do programa. No entanto, no momento, ele parece estar bastante inseguro em relação à sua posição perante o CCQ. No sentido de contribuir para o sucesso do programa, como você deve agir?

- ☐ a. determino as principais atribuições do líder do CCQ;
- ☐ b. esclareço ao líder quais devem ser as suas principais atribuições na condição de líder do CCQ;
- ☒ c. mostro-me pronto para apoiar a sua atuação na condição de líder do CCQ;
- ☐ d. acredito que este é um problema do próprio líder. Evito qualquer intromissão.

DICA



10. Um grupo de subordinados, que vem mantendo bons padrões de desempenho e é sensível às necessidades de melhorias, está pretendendo formar um CCQ no setor. Você:

- ☐ a. permito que o grupo forme o CCQ, sem exercer pressão;
- ☐ b. aproveito a iniciativa do grupo, mas eu é quem autorizo a formação do CCQ;
- ☐ c. determino se irá haver a formação do CCQ ou não;
- ☒ d. dou autonomia ao grupo para decidir sobre a formação do CCQ.

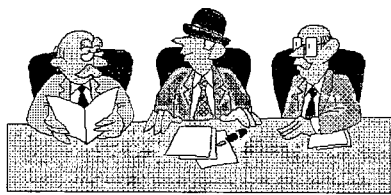
DICA



11. Um CCQ recentemente formado no setor está com dificuldades em desenvolver determinado trabalho. Você percebe que o motivo é o tema escolhido que foge completamente da proposta do programa da qualidade total que vem sendo implantado na empresa. Qual deve ser sua atitude, uma vez que você necessita ter seu pessoal inserido na filosofia TQC para que o setor consiga alcançar bons resultados?

- ☐ a. decido interromper os trabalhos, evitando que os integrantes do CCQ utilizem seu tempo na realização de atividades que naturalmente não terão continuidade;
- ☐ b. defendo qualquer decisão por parte do CCQ quanto às atividades por ele realizadas;
- ☐ c. deixo que os integrantes do CCQ avaliem por si sós a pertinência destas atividades;
- ☒ **d. explico as razões e interrompo estas atividades específicas.**

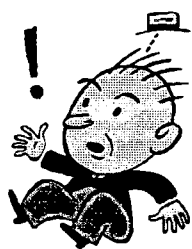
DICA



12. Após várias soluções eficazes para problemas do setor, os integrantes de um CCQ parecem estar com dificuldades em resolver um determinado problema por eles identificado. Apesar de ter havido tentativas, não chegaram a nenhum resultado. Você é procurado para auxiliá-los no que se refere a esta tarefa específica. A sua posição é:

- ☒ a. discuto informalmente a questão com os integrantes do CCQ, expondo meu ponto de vista, sem exercer pressão;
- ☐ b. dito o que deve ser feito para que esta tarefa seja logo resolvida, permitindo que eles possam se dedicar a outras;
- ☐ c. mostro como o problema deverá ser resolvido, explicando as atividades que implicarão;
- ☐ d. permaneço dedicando-me às minhas atribuições. Deixo que os integrantes do CCQ trabalhem na solução de problemas operacionais.

DICA



13. Apesar de os padrões terem sido fixados, seus subordinados não estão assumindo a responsabilidade pelos resultados dos seus trabalhos. Eles parecem não estar empenhados em controlar a parte que lhes cabe dentro do processo, o que tem trazido problemas para você que, assim, não consegue atingir as metas estabelecidas para o setor. Qual deveria ser sua atitude?

☒ a. determinaria a utilização do método PDCA por cada um dos meus subordinados, para controlar parte do processo;

☐ b. convenceria cada um dos meus subordinados a utilizarem o método PDCA para controlar parte do processo;

☐ c. estimularia a utilização do método PDCA por cada um dos meus subordinados, para controlar parte do processo;

☐ d. deixaria o controle de parte do processo, por conta de cada um dos meus subordinados.

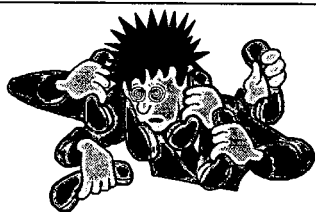
DICA



14. O supervisor, capacitado para treinar a equipe operacional, está encontrando certa dificuldade em explicar aos integrantes desta equipe como irá funcionar determinado processo padronizado. Neste caso, qual deveria ser sua atitude?

- ☐ a. deixaria que ele resolvesse este problema;
- ☐ b. eu próprio daria as explicações para a equipe;
- ☐ c. mostraria ao supervisor o modo como as explicações deveriam ser repassadas ao nível operacional;
- ☒ d. sugeriria algumas técnicas a serem utilizadas durante o treinamento.

DICA



15. Você vem controlando rigorosamente o trabalho de seus subordinados a fim de se certificar que os padrões, recentemente fixados, estão sendo cumpridos. A atuação de seus subordinados, em relação aos padrões fixados, tem sido bastante favorável, surpreendendo todo controle exercido. Neste caso qual seria a sua atitude?

- ☐ a. insistiria na importância do cumprimento dos padrões;
- ☐ b. faria com que meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles;
- ☒ **c. estabeleceria um relacionamento cordial com meus subordinados, mas me certificaria de que eles continuam conscientes da importância em cumprir os padrões;**
- ☐ d. não tomaria providência alguma.

DICA



16. Você está gerenciando uma equipe de trabalho que há tempos atrás estava insegura quanto à sua capacidade de realizar as tarefas segundo os padrões fixados. O seu comprometimento com esta equipe parece tê-la encorajado, uma vez que a produtividade do setor vem crescendo, consideravelmente. Como você age diante desta situação?

- ☒ a. decido não interferir, já que o objetivo está sendo atingido;
- ☐ b. ouço minha equipe de trabalho para ter a certeza de que os padrões continuarão a ser seguidos;
- ☐ c. tomo uma atitude mais diretiva, evitando problemas futuros;
- ☐ d. estreito o relacionamento com a equipe, enfatizando o meu comprometimento.

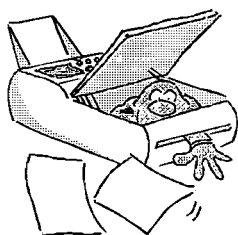
DICA



17. Os itens de controle fixados para avaliar os processos têm apontado para uma crescente satisfação dos clientes até o presente momento. No entanto, você sente uma certa insegurança em relação ao trabalho que vem sendo realizado pelos seus subordinados. Como você age diante desta situação?

- ☐ a. discuto a situação com meus subordinados e faço algumas mudanças que julgar necessárias;
- ☒ **b. não interfiro;**
- ☐ c. exijo que determinadas mudanças ocorram;
- ☐ d. evito qualquer mudança que prejudique o relacionamento com meus subordinados.

DICA



18. Você está preocupado com o supervisor de determinada equipe operacional que, apesar de estar entusiasmado com o seu trabalho, está tendo dificuldades em detectar e remover as anomalias ocasionais no momento de sua ocorrência. Na condição de gerente, você:

- ☐ a. tomo conhecimento da situação, mas deixo por conta do supervisor a remoção destas anomalias;
- ☐ b. ofereço todas as condições para que o próprio supervisor encontre a solução para as anomalias ocasionais;
- ☐ c. estou sempre alerta, identificando anomalias ocasionais e agindo conforme minhas próprias observações;
- ☒ d. atuo nas não-conformidades, explicando o processo de remoção das anomalias para o supervisor.

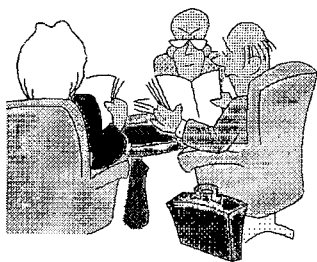
DICA



19. Um determinado grupo a você subordinado reúne-se periodicamente com o objetivo específico de melhorar as operações de compra de matéria-prima. Após resolvê-las, interrompem esta atividade. Apesar disto procuram passar a idéia, aos demais funcionários da empresa, de terem constituído um círculo de controle da qualidade, o que tem deixado você um tanto apreensivo, pela importância que o programa CCQ tem representado. A sua posição em relação a estes subordinados é:

- ☐ a. dou autonomia para que eles atribuam a nomenclatura que desejarem ao seu grupo de trabalho;
- ☐ b. convenço os subordinados a utilizarem outra nomenclatura para o grupo, a fim de evitar confusões;
- ☒ **c. determino que eles utilizem outra nomenclatura para o grupo;**
- ☐ d. defendo o nome atribuído ao grupo, já que foi uma escolha dos próprios subordinados.

DICA



20 . Após já estar definido o líder para um CCQ que se formará no setor gerenciado por você, começam a surgir, entre muitos de seus subordinados, as primeiras manifestações no sentido de participar de sua composição. A dúvida encontrada pelos seus subordinados, está na melhor composição do círculo. Neste momento de formação do CCQ, você, gerente do setor em questão:

- ☐ a. aproveito a empolgação do pessoal, reúno-me com eles e encontro a melhor composição do círculo;
- ☒ **b. mostro-me pronto para encorajar qualquer decisão quanto à composição do círculo, tomada pelos meus subordinados;**
- ☐ c. não interfiro na composição do círculo;
- ☐ d. faço a composição que me parecer mais conveniente para a execução das tarefas.

DICA



21. A adesão aos CCQ's não foi total, até o presente momento, no que se refere à sua área de trabalho. Dos 9 funcionários a você subordinados, apenas 5 parecem estar comprometidos com o programa CCQ, reunindo-se em grupos freqüentemente, considerados de caráter permanente. O restante parece nem se importar. Qual deve ser sua atitude perante os 4 subordinados em questão?

- ☒ a. deixá-los livres para que eles tomem a iniciativa de participar dos CCQ's;
- ☐ b. convencê-los a fazerem parte de algum círculo;
- ☐ c. determinar o envolvimento de todos no programa CCQ e supervisionar a execução de tarefas;
- ☐ d. compartilhar da decisão de não se envolverem no programa CCQ, afinal eles podem ser aproveitados de outra forma.

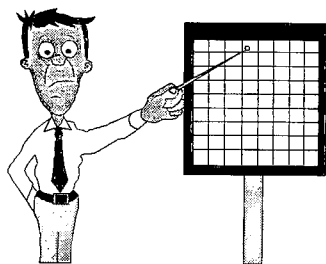
DICA



22. O trabalho desenvolvido por determinado CCQ tem atingido os problemas operacionais mais urgentes, e toda atividade realizada em torno deles têm proporcionado soluções eficazes. Mas, apesar de ter atacado os problemas mais urgentes, seus subordinados não interessam-se pelas questões relacionadas a compra de matéria-prima, o que tem deixado você um tanto sobrecarregado. Neste caso, você:

- ☐ a. delego estas questões para serem resolvidas pelo CCQ, que já mostrou ser capaz de tomar decisões;
- ☐ b. coloco-me a disposição para conversar sobre estas questões com os integrantes do CCQ, mas sem insistir;
- ☐ c. peço sugestões para os integrantes do CCQ, mas as decisões continuam sendo tomadas por mim;
- ☒ d. **permaneço a decidir sobre estas questões.**

DICA



23. A falta do conhecimento de técnicas estatísticas de solução de problemas, por parte dos integrantes de determinado CCQ, tem preocupado você e atrapalhado o bom desempenho desta equipe na realização de atividades de controle da qualidade. Diante desta situação, o que você faria?

- ☐ a. agiria com rapidez e firmeza para que eles fossem treinados.;
- ☒ **b. discutiria com os integrantes do CCQ a necessidade do treinamento e fixaria prazos para que ele ocorresse;**
- ☐ c. estimularia os integrantes do CCQ a iniciarem um treinamento;
- ☐ d. deixaria os integrantes do CCQ à vontade para decidir sobre o treinamento.

DICA



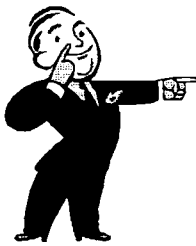
24. Alguns de seus subordinados, aptos para resolver problemas operacionais, formam um CCQ espontaneamente, mas não estão certos da melhor forma de iniciar os trabalhos. Qual deveria ser sua atitude perante a situação apresentada?

- ☐ a. determinaria como os trabalhos deveriam ser realizados e os prazos para execução de cada tarefa;
- ☐ b. ouviria os integrantes do círculo para então estabelecer as tarefas que, a princípio, deveriam ser executadas;
- ☒ **c. mostraria-me empenhado a auxiliar meus subordinados no que fosse preciso para dar início aos trabalhos;**
- ☐ d. evitaria qualquer envolvimento nos trabalhos do CCQ.

DICA

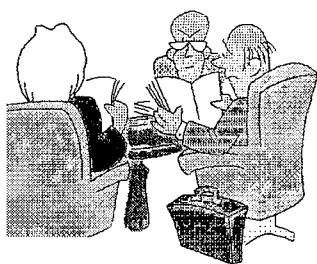
TELAS 33 A 56: DICAS - Estas telas foram criadas para esclarecer sobre a resposta correta de cada questão. Elas devem ser acionadas quando forem oferecidas respostas incorretas. Estas telas possuem um ícone em forma de flecha, que quando acionado permite que o usuário vá para a próxima questão do jogo, dando-lhe continuidade.

"Dicas para o Questionário"



1. Esta situação sugere uma intervenção disciplinar por parte do gerente, que deverá utilizar um estilo de liderança autoritário na tentativa de despertar o interesse de seus subordinados pela utilização dos padrões.





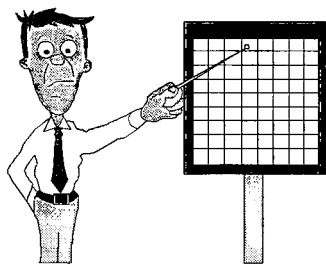
2. Se determinado aspecto do processo produtivo desperta o interesse de subordinados que integram um CCQ, é porque está representando-lhes um problema. Se o problema é dos subordinados, cabe ao gerente mostrar-se pronto para compartilhar das decisões com seus subordinados que encontram-se indecisos em relação a melhor alternativa.





3. Para que o treinamento inicie, algum entusiasmo deve ter sido demonstrado pela equipe operacional, que se encontrava no nível de maturidade entre baixa e moderada. Mas, se este entusiasmo desaparece, isto causa um problema para o gerente que precisa regredir no estilo de liderança adotado, isto é, passar do estilo persuadir para o estilo determinar, reforçando um comportamento diretivo.





4. Antes que uma tarefa possa ser bem executada, é preciso que cada um dos envolvidos adquira conhecimento tanto por via da educação como pela prática no próprio local de trabalho. A fase "D" (Do) do ciclo PDCA, que subdivide-se na educação e treinamento e na execução propriamente dita, é fundamental no caso em que a falta de conhecimento técnico do subordinado é, sem dúvida, um problema tanto para ele quanto para o seu chefe. O subordinado mesmo entusiasmado não consegue realizar a tarefa, e o gerente, por sua vez, não a pode delegar-lhe.





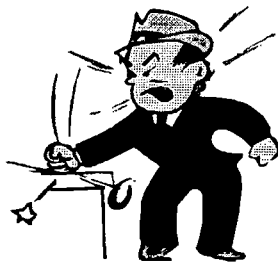
5. Se a equipe tem atingido bons resultados no uso dos padrões estabelecidos, não há problema algum. Cabe ao gerente delegar-lhe as tarefas, já que foi demonstrado um alto nível de maturidade por parte desta equipe.





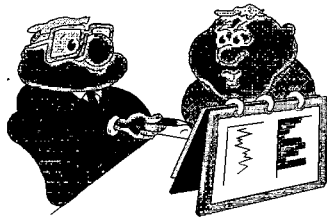
6. Se o supervisor tem conseguido resolver os problemas ocasionais ocorridos durante o processo, não há problema a ser resolvido. Assim, a melhor maneira de o gerente atuar frente à esta situação é delegando-lhe esta tarefa.





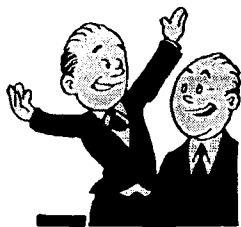
7. A idéia básica por trás das atividades dos CCQ's é que seus integrantes estão dispostos e aptos a solucionarem problemas. Porém, no caso relatado, o subordinado, que anteriormente demonstrava entusiasmo pelos trabalhos do CCQ, tem sido indisciplinado, causando um problema para o gerente que deve intervir, agindo com firmeza, para que a atitude de seu liderado não venha a comprometer as atividades dos outros CCQ's formados no setor.





8. A situação apresenta um problema para o gerente, que quer ter seus subordinados envolvidos na questão das melhorias, e para os subordinados, que não se sentem em condições para tanto, apesar da vontade manifestada. A comunicação é a melhor forma de influenciar o comportamento de seus subordinados.





9. A insegurança que tem sido demonstrada pelo líder do CCQ representa um problema para ele, já que naturalmente afeta a sua habitual liderança sobre o círculo. Na intenção de enfatizar a sua capacidade para assumir o papel de líder, o gerente tem que estar pronto para apoiá-lo.





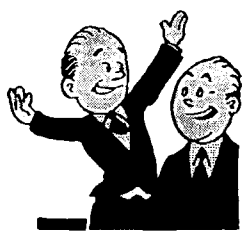
10. Se o grupo de subordinados apresenta uma alto nível de maturidade o gerente deve optar por um estilo de liderança delegativo, dando autonomia para que o grupo decida seus próprios rumos dentro do setor.





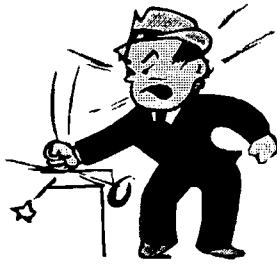
11. As atividades dos círculos dentro da organização devem ser vistas como parte do programa global de Controle da Qualidade Total e não teria sentido que ocorressem separadamente. O comportamento dos circulistas ao optarem por um tema inadequado representa, neste momento, um problema tanto para eles, quanto para o gerente, ou coordenador direto, que precisa ter seu pessoal envolvido na filosofia TQC. O gerente, então, deverá interromper as atividades, esclarecendo ao seu pessoal que se elas não podem ser combinadas com o programa TQC não terão chances de se desenvolver. O estilo de liderança a ser empregado deve ser o de tarefa alta e relacionamento alto, pois apesar de as atividades dos CCQ's serem voluntárias por natureza, elas são conduzidas dentro da empresa, guiadas por suas políticas e diretrizes.





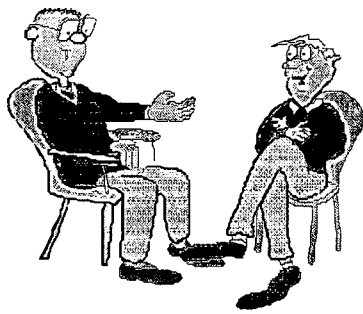
12. No momento em que um CCQ que tem apresentado capacidade e vontade para resolver problemas solicita ajuda, o incentivo à sua capacidade tem de ser oferecido. Mas o gerente deve estar consciente de que são os circulistas quem está com a posse do problema, e não cabe a ele resolvê-lo, mas apenas apoiá-los.





13. Para que o gerente consiga atingir as metas fixadas, no que diz respeito a todo processo, é preciso que haja um controle em cada uma de suas etapas. No entanto, se seus subordinados não estão preocupados em gerenciar a parte que lhes cabe, o gerente deve agir com firmeza, na tentativa de que o controle venha ocorrer.





14. Já que o supervisor está capacitado para treinar a equipe operacional é ele quem deve resolver este problema. No entanto, é importante que ele encontre no gerente uma pessoa com quem possa compartilhar os seus problemas.





15. O gerente que, até então, exercia um controle rigoroso sobre seus subordinados quanto ao cumprimento de padrões, deve mudar o estilo de liderança passando para uma forma um pouco menos autoritária de liderar sua equipe de trabalho. Isto significa dar ênfase ao relacionamento, sem esquecer de controlar a tarefa.





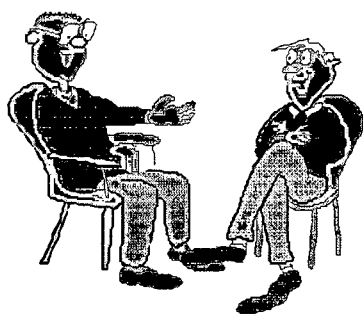
16. Se o objetivo está sendo atingido, é sinal que a sua equipe alcançou um alto nível de maturidade quanto ao cumprimento de padrões. O problema de insegurança por ela manifestado já foi superado e nenhum outro está sendo apresentado. Não havendo problema, só resta ao gerente delegar as tarefas aos seus subordinados.





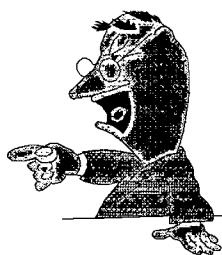
17. Se os clientes estão sendo satisfeitos é sinal que os subordinados estão realizando o seu trabalho com eficácia. Não deve haver interferência por parte do gerente, já que não há problema a ser resolvido.





18. O supervisor deve ser responsável pela remoção das anomalias ocasionais que ocorrem durante o processo produtivo. No entanto, trata-se de um supervisor que, apesar do entusiasmo em resolver as não- conformidades que surgem durante o processo produtivo, está encontrando dificuldades para realizar o seu trabalho. É hora de o gerente explicar o processo de remoção das anomalias, para que o supervisor possa começar a resolvê-los por si só.





19. Quando um grupo é constituído com o único objetivo de trabalhar na melhoria de determinados aspectos de uma dada operação, até que os problemas sejam resolvidos, ele não representa um círculo de controle da qualidade. Mas, se assim pretende ser encarado, existe aí um problema para o gerente do setor. Como coordenador direto de CCQ's, o gerente tem que agir rapidamente na tentativa de impedir que tal confusão se estabeleça, a fim de não comprometer o sucesso do programa CCQ na empresa.





20. Mesmo estando certo da melhor composição de um círculo, o gerente do setor, ou qualquer outro que se encontre em um dos níveis de coordenação do programa CCQ, não deverá interferir no momento em que as equipes estão sendo formadas. Deverá estar sempre claro que a formação dos círculos é de caráter totalmente voluntário, e o subordinado deve sentir-se livre para optar em participar de CCQ's. A posse deste problema é dos subordinados. São eles que têm de buscar a escolha mais acertada, se desejam formar um CCQ realmente eficaz, estando certos de poder contar com o apoio do gerente.





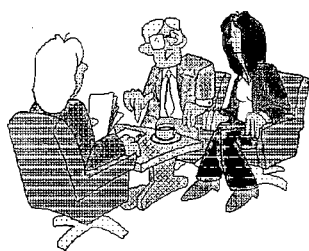
21. A falta de interação dos 4 subordinados nos trabalhos dos CCQ's não representa um problema nem para eles e nem para o gerente, que deve respeitar a voluntariedade indispensável a este tipo de trabalho, isto é, ninguém deve se sentir coagido a participar de um CCQ, pois isto impediria o seu verdadeiro comprometimento com o programa, o que é fundamental para o seu sucesso. Os gerentes ou coordenadores diretos dos círculos então não devem sequer convidar qualquer um dos seus subordinados para integrarem CCQ's, ferindo a espontaneidade necessária àqueles que terão de enfrentar dificuldades, sempre com o firme propósito de superá-las. Entende-se que um indivíduo para participar do programa possui maturidade alta, ou seja, capacidade e disposição para assumir responsabilidades por vontade e determinação próprias.





22. A função dos CCQ's é de trabalhar na solução de problemas operacionais, relacionados à infra-estrutura, matéria-prima e materiais, instalações físicas, fluxo de pessoas, de veículos, sistemas, métodos e processos de trabalho. Desta forma, eles já aliviam o trabalho daqueles que ocupam posição de chefia. Mas, no momento, eles não estão envolvidos nas questões de compra de matéria-prima, o que vem causando um problema para o gerente que deverá permanecer a determinar as soluções para estas questões até que algum interesse seja despertado em seus subordinados.





23. A dificuldade em realizar atividades de controle da qualidade representa um problema tanto para os integrantes do CCQ, que estão dispostos, quanto para o gerente, que precisa ter seus subordinados aptos para trabalhar na melhoria das rotinas. Então, é importante que o gerente aproveite a disposição demonstrada, fortalecendo a comunicação e tomando providências para que o treinamento ocorra.





24. O estilo de liderança adotado com os circelistas, como recomendação geral, deve ser bastante participativo, salientando o apoio. Os integrantes do CCQ não devem ter dúvidas quanto ao auxílio que receberão do gerente, ou coordenador direto do círculo, quando eles o necessitarem, sem o qual dificilmente os círculos sobreviverão. A incerteza quanto a melhor forma de iniciar as tarefas só vem confirmar a necessidade de ser utilizado um estilo participativo de liderança.



Tela 57: TELA DOS ITENS DE AVALIAÇÃO FINAL - Apresenta os itens que podem ser avaliados através das respostas ao questionário. Cada item pode ser acionado clicando-se no botão da letra respectiva. Os resultados estão descritos no capítulo III, nos quadros 6 a 10, cujas telas serão desenvolvidas quando ocorrer a programação do sistema.



**APÓS TER RESPONDIDO TODAS AS QUESTÕES,
VOCÊ PODERÁ OBTER OS SEGUINTE RELATÓRIOS:**

- ☐ **A . PERFIL DE LIDERANÇA**
- ☐ **B. VERSATILIDADE DE COMANDO**
- ☐ **C. CONHECIMENTO DAS TEORIAS**

SAIR

GABARITOS - OPÇÕES DE PROBABILIDADE DE ÊXITO

OPÇÃO CORRETA

1-a; 2-d; 3-b; 4-c; 5-c; 6-b; 7-a; 8-b; 9-c; 10-d; 11-d; 12-a; 13-a; 14-d; 15-c; 16-a; 17-b; 18-d; 19-c; 20-b; 21-a; 22-d; 23-b; 24-c.

2^A. MELHOR OPÇÃO (quanto a versatilidade de comando)

1-b; 2-a/b; 3-d; 4- a/b 5-d; 6-a; 7-c; 8-a/d; 9-b/d; 10-a; 11-a/b; 12-c/d; 13-b; 14-c/a; 15-a/b; 16-d; 17-d; 18-c/b; 19-b; 20-a/c; 21-d; 22-c; 23-a/c; 24-b/d.

3^A. MELHOR OPÇÃO (quanto a versatilidade de comando)

1-c; 2-/; 3-c; 4-/; 5-a; 6-d; 7-b; 8-/; 9-/; 10-b; 11-/; 12-/; 13-c; 14-/; 15-/; 16-b; 17-a; 18-/; 19-d; 20-/; 21-b; 22-b; 23-/; 24-/.

OPÇÃO DE MENOR PROBABILIDADE DE ÊXITO (quanto a versatilidade de comando)

1-d; 2-c; 3-a; 4-d; 5-b; 6-c; 7-d; 8-c; 9-a; 10-c; 11-c; 12-b; 13-d; 14-b; 15-d; 16-c; 17-c; 18-a; 19-a; 20-d; 21-c; 22-a; 23-d; 24-a.

ANEXO III

RESULTADO DA APLICAÇÃO PRÁTICA DO LIDERSIT

Os gráficos a seguir demonstram, em percentuais, os resultados obtidos com a aplicação do LIDERSIT.

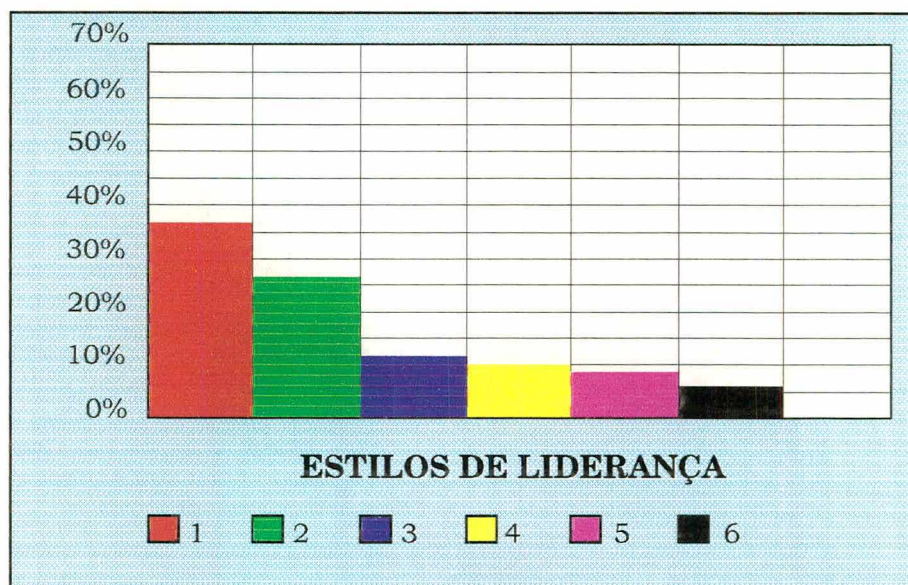


Figura 9: Representação gráfica dos estilos de liderança.

1. Estilo Puro Determinar - 37%
2. Estilo Persuadir - Compartilhar - 27%
3. Estilo Delegar - 12%
4. Estilo Persuadir - 10%
5. as respostas não se encaixam em nenhum perfil definido - 8%;
6. Estilo Compartilhar - 6%

Obs: Destes jogadores, 35% mostraram ter dificuldades em utilizar corretamente os grupos de risco "E1" e "E4" (Determinar/ Delegar) e 49% em utilizar o grupo de risco "E4" (Delegar).

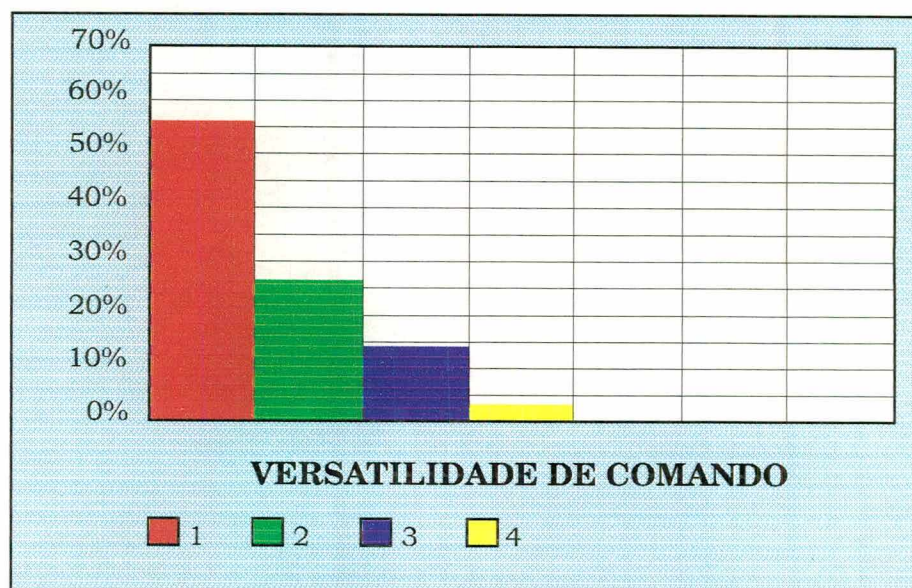


Figura 10: Representação gráfica da versatilidade de comando.

1. Limitações em relação à flexibilidade - 56%;
2. Não demonstram conhecer os princípios da Liderança Situacional ou apresentam ter apenas algumas informações sobre a teoria - 27%;
3. Não demonstram conhecer os princípios da Liderança Situacional - 14%;
4. Apresentaram estilos não adequados durante todo o jogo - 3%.

ANEXO IV

RESULTADO DA APLICAÇÃO PRÁTICA DO LIDERSIT-TQC

Os gráficos a seguir demonstram, em percentuais, os resultados obtidos com a aplicação do LIDERSIT-TQC a dez líderes de setores diversos.

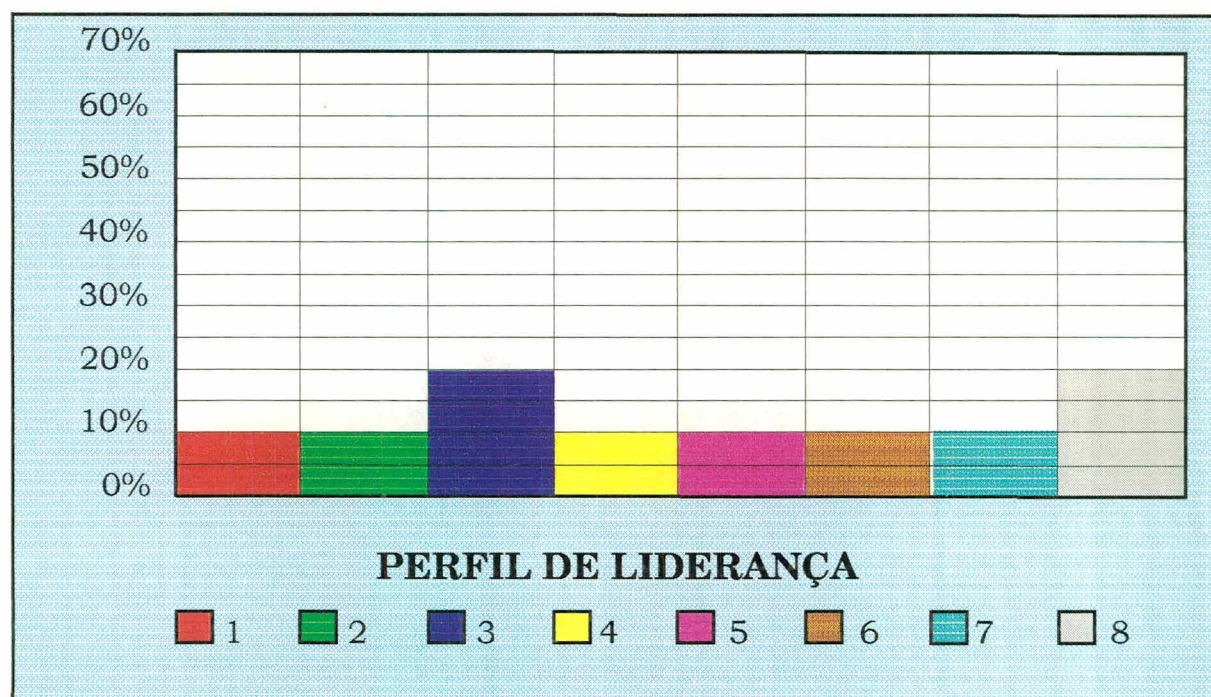


Figura 11: Representação gráfica do perfil de liderança

1. Perfil Puro Participativo - 10%
2. Perfil Puro Delegativo - 10%
3. Perfil Puro Autoritário - 20%
4. Perfil Puro Persuasivo - 10%
5. Perfil Persuasivo - Participativo - 10%
6. Perfil Autoritário - 10%
7. Perfil Delegativo - 10%
8. As Respostas não se encaixam em nenhum dos grupos - 20%

Obs: Destes jogadores, 30% mostraram ter dificuldades em utilizar corretamente os grupos de risco “E1” e “E4” (Determinar/Delegar) e 50% em utilizar o grupo de risco E4 (Delegar).

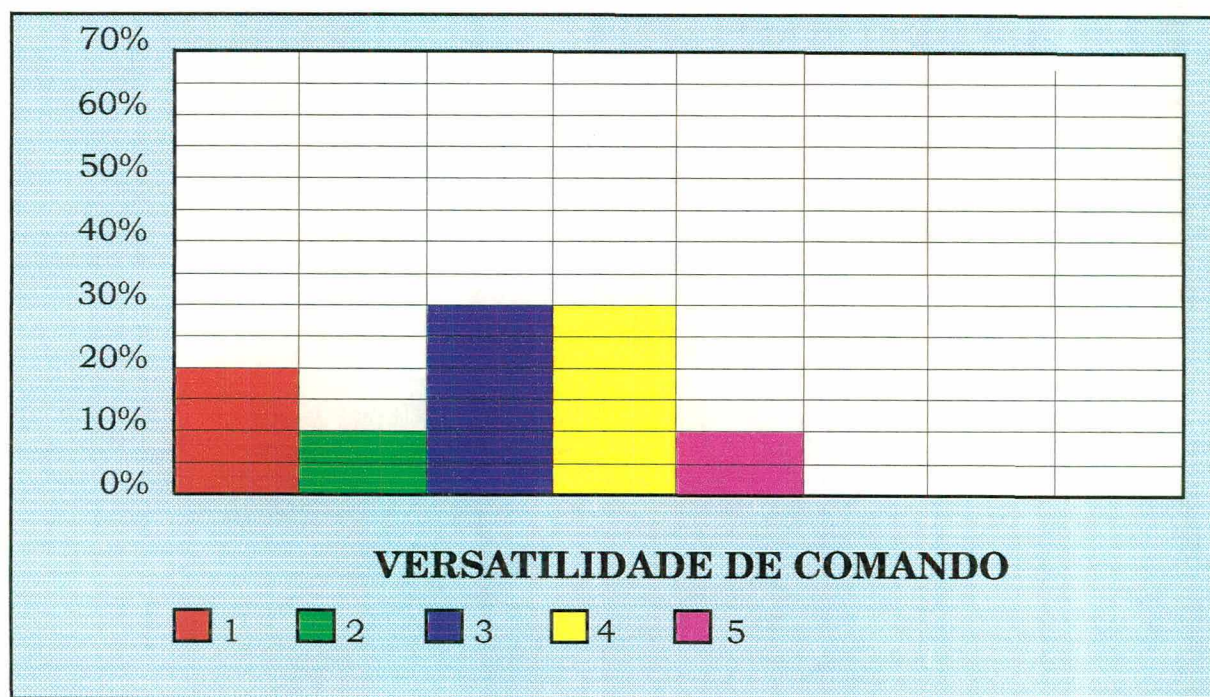


Figura 12: *Representação gráfica da versatilidade de comando*

1. Grau de flexibilidade alto - 20%
2. Grau de flexibilidade entre médio e baixo - 10%
3. Limitações em relação à flexibilidade - 30%
4. Não é flexível - 30%
5. Os estilos utilizados não são adequados para as situações apresentadas - 10%

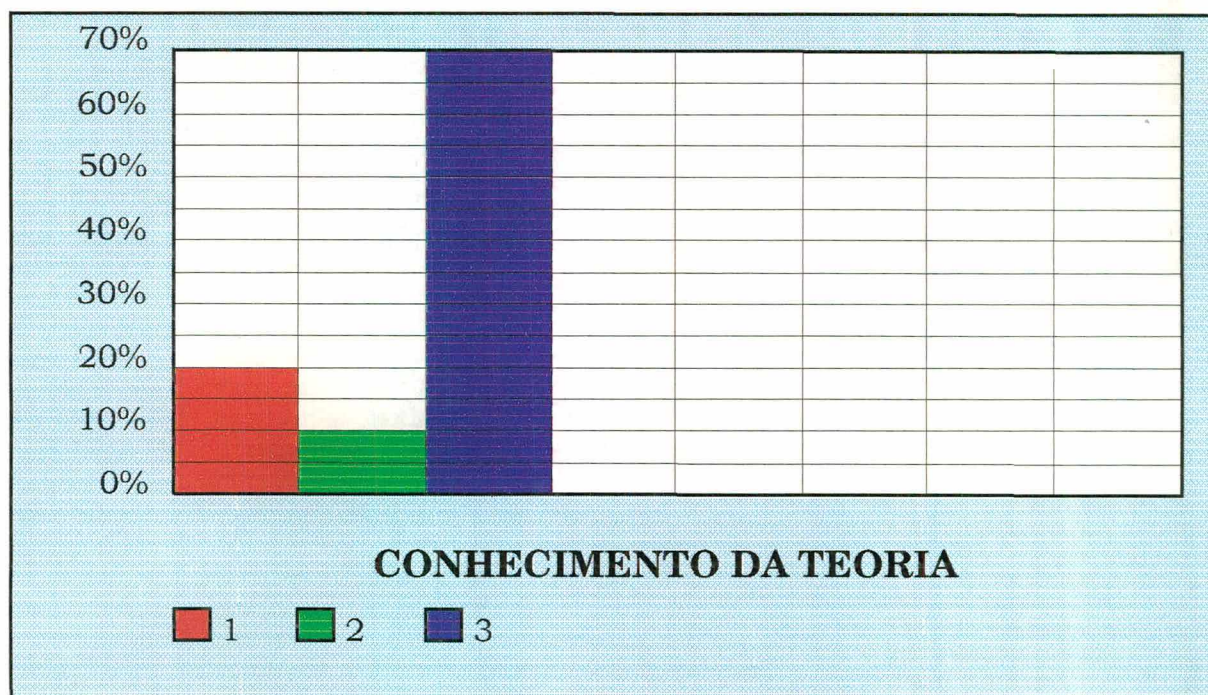


Figura 13: Representação gráfica do conhecimento das teorias

1. Atua em muitas situações em sintonia com as teorias - 20%
2. Precisa aprender um pouco mais sobre as teorias - 10%
3. Tem pouco conhecimento sobre as teorias - 70%